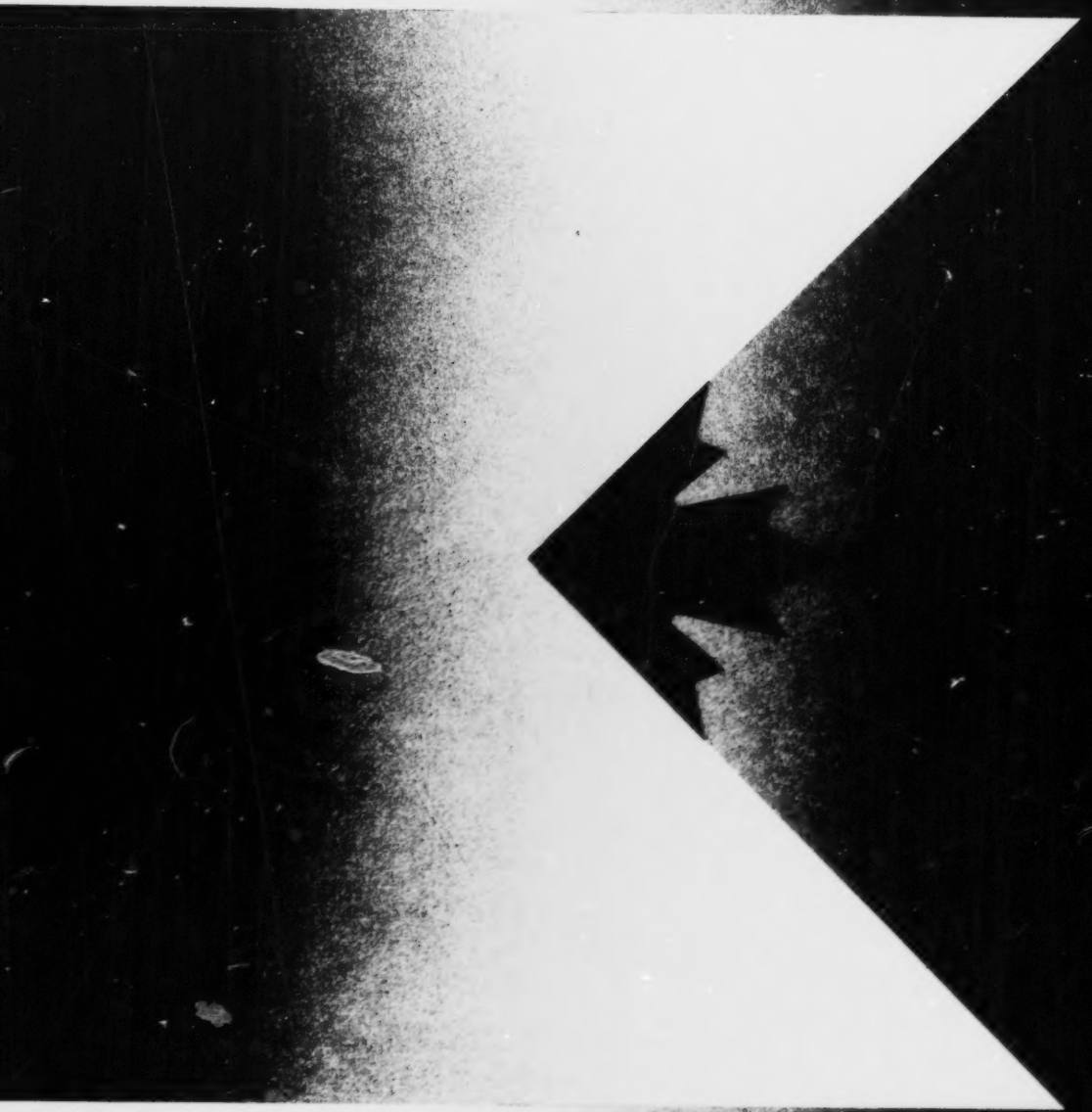
Canada



Government of Canada
Department of Communications

Gouvernement du Canada
Ministère des Communications

86-06528/

Report
and
Recommendations
of
the
Task
Force
charged
with
examining
federal
policy
concerning
museums

MUSE
MUSÉE
MUSEUM

Cat no. NM92-103/1986
© Minister of Supply and Services Canada 1986
ISBN 0-662-54660-1

Government of Canada | Gouvernement du Canada

National Museums Task Force | Groupe de travail sur les Musées nationaux

The Honourable Flora MacDonald
Minister of Communications

Dear Miss MacDonald,

We have the honour to submit our Final Report as members of the National Museums Task Force.

As required by our Terms of Reference, we have consulted with federal, provincial and territorial governments, as well as a wide cross-section of the Canadian museum community. Everywhere, we have been very well received.

This Report comes at a critical time for federal and other Canadian museums. We hope that our recommendations will be helpful to you in developing a museum policy to meet the pressing needs and legitimate expectations which have been made known to us from coast to coast.

Yours sincerely,

Clément Richard
Co-chairman

William Withrow, C.M.
Co-chairman

Patricia Bovey

Roland Doré

Jane Edwards

Peter Swann

Paul Soucy

Canada

300 Slater
Ottawa, Ontario K1A 0C8
(613)-990-4300

TABLE OF CONTENTS

SUMMARY OF RECOMMENDATIONS vii

I INTRODUCTION 1

II BACKGROUND: THE EVOLUTION OF CANADIAN MUSEUMS AND MUSEUMS POLICY 3

III POINTS OF VIEW 5
- A. The Four Federal Museums 5
- B. The National Programmes 7
- C. Other Areas 12

IV FIVE PRINCIPLES 15

V RECOMMENDATIONS: THE FOUR FEDERAL MUSEUMS 17
- A. Roles and Purposes 17
- B. The Present Structure 18
- C. A New Structure 20
- D. Transitional Arrangements 22

VI RECOMMENDATIONS: NATIONAL PROGRAMMES/GRANTS 25
- A. Museum Support Programme 26
- B. Interprovincial and International Exchange Programme 28
- C. Professional Development Programme 29

VII RECOMMENDATIONS: NATIONAL PROGRAMMES/SERVICES 31
- A. Canadian Conservation Institute and Other Conservation Issues 31
- B. Canadian Heritage Information Network 33
- C. Mobile Exhibits Programme (Museumobiles) 34
- D. International Programme 34
- E. Cultural Initiatives Programme 35
- F. Cultural Property Export and Import Act 35
- G. Insurance Programme 35
- H. Other Services 35

VIII RECOMMENDATIONS: TRANSITIONAL ARRANGEMENTS 37

IX FURTHER ISSUES 39

X THE COSTS 43

THE FINAL WORDS 47

APPENDICES
- A. Terms of Reference 49
- B. National Museums Task Force Members and Secretariat 51
- C. List of Briefs 53
- D. Consultations 57
- E. Report on the National Museums and the Local Communities – Conclusions 69
- F. Discussion Guide 73

SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

The National Museums Task Force was established in January, 1986, to assess the present and potential effectiveness of the *National Museums Act* of 1968 and the National Museums Policy of 1972, and to report Findings and Recommendations to the Minister of Communications.

In the course of its review, the Task Force consulted widely with federal, provincial and territorial governments, with the museum community, and with many interested people across Canada.

The Task Force formulated five principles which are fundamental to sound federal museums policy (Chapter IV):

1. **The federal government should ensure that museum collections representative of the whole country are assembled, conserved, studied and presented.**

2. **The activities of the federal government should respect the priorities of provincial governments and complement their policies.**

3. **The federal government and its museums should share responsibility, as partners, with provincial governments and non-federal museums respectively.**

4. **Federal museum policy should facilitate accessibility to make better known Canadian creators, interpreters and collections, both nationally and internationally.**

5. **Federal policy should facilitate access by Canadians to the works of man and nature from international sources.**

In light of these principles, the Task Force then addressed the central matters raised in its Terms of Reference, to assess the present situation and develop recommendations. The Report deals first with the four major federal museums, and then with programmes and services designed to support other museums.

THE FOUR FEDERAL MUSEUMS

It is abundantly clear, for reasons discussed in Chapter V, that the *National Museums Act* of 1968, which brought the four major federal museums into a single National Museums Corporation, has never worked well. It could not work well in the future. Our first two recommendations are designed to deal with this:

Recommendation One

We recommend that the *National Museums Act* of 1968 be repealed, that the National Museums of Canada be dismantled, and that new legislation establish the four major federal museums as administratively autonomous, free-standing institutions.

Recommendation Two

We recommend that interim arrangements to devolve authority, responsibility and accountability for the management of the four federal museums, to the directors of those four museums, be put in hand immediately.

SUPPORT FOR OTHER MUSEUMS

The National Museums Policy of 1972 was designed to broaden popular access to our heritage through a series of programmes designed to strengthen museums and museum services throughout the country. Some of the programmes provide grants to other museums; these granting programmes are collectively known as the "Museum Assistance Programmes" (MAP). They are discussed in Chapters VI and VII.

The granting programmes have been broadly constructive and are strongly supported in principle throughout the museum community. However, there is also broad agreement that to meet the changing needs of museums and the public, these programmes should now be reformulated and strengthened. Since the programmes were established, museums across Canada have developed and matured, and the interest, involvement and financial commitment of all provincial and territorial governments have very materially increased. While the situation varies from province to province and from museum to museum, the federal government does not have a predominant influence in museum development throughout Canada. The following recommendations are designed to reflect this reality.

Recommendation Three

We recommend that the Museum Assistance Programmes (MAP) be restructured, simplified, redirected and adequately financed to better reflect federal government responsibilities and to reduce administration costs.

Recommendation Four

We recommend:

(a) that an omnibus *Museum Support Programme* be the *first element* of the new programmes of assistance to museums;

(b) that this programme be established through a long-term agreement with each province in collaboration with museums and museum associations;

(c) that this programme be based on the principle of equalization.

Recommendation Five

We recommend that an *Interprovincial and International Exchange Programme* to support both travelling exhibitions and the mobility of knowledge and expertise, be the *second element* of the new programmes of assistance to museums.

Recommendation Six

We recommend that a *Professional Development Programme* of grants open to established museum professionals in all disciplines be established as the *third element* of the new programmes of assistance to museums.

The 1972 Policy of the federal government also developed a number of service programmes, as distinct from grants programmes, to support museums and reach audiences throughout the country. We have reviewed these programmes in Chapter VII and have concluded that some of them should now be scaled down substantially and others eliminated, since the funding can be used more effectively in the grants programmes. The federal government should however continue to provide a narrower range of common services.

Recommendation Seven

We recommend:

(a) that the Canadian Conservation Institute limit its activities to research and to information and advisory services, and operate on a substantially smaller scale than at present;

(b) that the Canadian Heritage Information Network be devolved to the museums;

(c) that the Mobile Exhibits Programme be brought to an end;

(d) that the International Programme be brought to an end;

(e) that the savings resulting from (a) to (d) above, be reallocated to offset the cost of the new programmes of assistance to museums;

(f) that the Cultural Initiatives Programme provide funding required from time to time for projects including "blockbuster" exhibitions or, in concert with the provincial governments, major capital projects and equipment;

(g) that a small, flexible programme provide certain common services to museums.

Recommendation Eight

We recommend:

(a) that the new programmes of assistance to museums fall under the direct responsibility of the Minister of Communications, that an Assistant Deputy Minister be specifically designated to administer these programmes and that he/she be advised by an advisory committee broadly representative of the museum community;

(b) that present commitments under the current Museum Assistance Programmes be respected; subject to this, the current programmes should phase out when and where the three new programmes phase in.

Finally, we have concluded that by dismantling the National Museums Corporation, establishing the four federal museums as independent, free-standing institutions, and reducing the service programmes, substantial funds can be released to support much expanded grants programmes.

The Task Force is convinced that, given the political will and the sustained energies of the museum community, Canada will be able to enjoy one of the world's most dynamic, imaginative and effective museum networks.

CHAPTER I

INTRODUCTION

The National Museums Task Force was established at the end of January, 1986, to study the mandate and operations of the National Museums of Canada Corporation including both its grants and services to the Canadian museum community and also its responsibility for the four major federal museums (the Canadian Museum of Civilization*, the National Museum of Natural Sciences, the National Museum of Science and Technology and the National Gallery of Canada), including the other museums associated with them (the Canadian War Museum, the National Aviation Museum and the Canadian Museum of Contemporary Photography).

The objective was to assess the application of the *National Museums Act* of 1968 and the National Museums Policy of 1972, and to report findings and recommendations to the Minister of Communications. The formal Terms of Reference are attached as Apppendix A and the members of the Task Force are listed in Appendix B.

For the purposes of this Report we have used the International Council of Museums (ICOM) definition which states that, "A museum is a non-profitmaking, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates, and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of man and his environment."

Our mandate required concentration on institutions devoted to the collection, conservation, classification and presentation of movable cultural property. This concept includes the institution's premises, collections, staff, financing, and all the formal and informal working arrangements and facilities which permit the delivery of services to the general public and specialized clients.

We restricted discussions and recommendations to this definition, despite temptations to include related kinds of activity such as: the preservation and presentation of historic buildings and built environments – the accumulation and management of collections which are not in museums – the concept of the eco-museum – the museum-related functions of central libraries and archives – natural parks.

We recognize that museums policy is only one essential element in the evolution of both heritage policy and science policy. We hope this Report, while directed specifically to museum issues, will also contribute to policy development in these broader areas.

The Task Force was asked to proceed through consultations with a range of individuals and groups including the staff and Trustees of the National Museums of Canada, the staff and members of Canadian museum associations, representatives of provincial and territorial governments, departments of the Government of Canada with responsibilities for heritage, and especially museum professionals throughout the country.

---

* As this Report was being prepared the Minister of Communications announced that the National Museum of Man would be known as the Canadian Museum of Civilization/Musée canadien des civilisations.

As a framework, the Task Force prepared and distributed a Discussion Guide (Appendix F) to identify those issues which appeared to be of central importance in assessing developments over the past 18 years and in formulating our recommendations for future federal policy and operations.

The Task Force travelled across Canada to meet individuals interested in museum issues at all levels. Meetings were held with more than 350 people and some 70 briefs were received.

Special reports and memoranda were also prepared by staff and consultants. Government officials knowledgeable about legal and policy precedents and possibilities provided technical advice.

We were concerned with broadly sampling the experience of those who, within their institutional mandates, have been living with the present arrangements and trying to make them work. As was to be expected, those who wrote to us and spoke to us were not entirely unanimous. However, there was a considerable and often surprising measure of agreement on many points. The members of the Task Force and their Secretariat also brought to the discussions their own diverse experience with museums and related institutions.

In this Report, we have distilled a number of recommendations designed to deal with the most pressing requirements, over both the short and long-term.

This distinction between the short and long-term is important. Museums, as we point out in the Report, are necessarily slow to change. So are governments, at least in their legislative, financial and regulatory functions. Some of our recommendations are long-term: what to aim for. The others are short-term: how to get there as quickly as possible. We stress the importance of the transitional arrangements which are recommended throughout the Report. There are complexities in smoothly managing change, especially within government. Nevertheless, given determination and fundamental goodwill, none of the transitional problems appear to be insoluble.

CHAPTER II

BACKGROUND: THE EVOLUTION OF CANADIAN MUSEUMS AND MUSEUMS POLICY

Canadian museums and museum-related activities have developed over more than a century. This Report is a further step in this process. It may be useful to summarize briefly the current situation and its evolution.

The National Museums Corporation was established in 1968 to provide a single administrative unit and governing Board for the four federal museums in Ottawa: the National Gallery of Canada, founded in 1880; the National Museum of Man* and the National Museum of Natural Sciences, founded in 1912, which evolved from the museum of the Geological Survey of Canada, founded in 1842; and the National Museum of Science and Technology, founded in 1964. In 1972, the then Secretary of State, the Honourable Gérard Pelletier, announced a national museums policy based on the principles of "decentralization and democratization." The Corporation thus assumed a second set of responsibilities. These involved making grants to Canadian museums outside the National Capital Region both to improve their physical facilities for the reception and conservation of works of art and other objects, and also to encourage interregional exchange.

For the National Gallery, the *National Museums Act* of 1968 ended its administrative autonomy, and deprived it of its own Board of Trustees, which had governed its affairs since 1913.

Long before the 1968 legislation many Canadian museums had been established and had grown into dynamic institutions. The Montréal Museum of Fine Arts can claim the honour of being the oldest art museum in Canada. It was founded in 1860 as an art association bringing together prominent citizens and artists of the city.

The origins of other museums were similar to those in Montréal – they started as associations of citizens and artists – and developed with the economic, political and cultural life of the country. Over the years, every major city or town in Canada established museums as inspired by its ambitions and permitted by its means. For example: the New Brunswick Museum was founded in 1842; the Art Gallery of Ontario, then called the Art Museum of Toronto, in 1900; the Royal Ontario Museum and the Winnipeg Art Gallery in 1912; the Vancouver Art Gallery in 1931; and the Musée du Québec in 1933.

Other museums were established by provincial governments and municipal councils or, more frequently, by associations of citizens. The period of prosperity in the sixties, when the Centennial of Confederation inspired buoyant optimism, accelerated this development. A number of these new museums were devoted to history – The Vancouver Museum, the Glenbow-Alberta Institute, and the Musée Acadien at Caraquet – or to science and technology (Ontario Science Centre) – or to fine art (Musée d'art contemporain de Montréal).

---

* Now the Canadian Museum of Civilization

During the sixties and seventies museums expanded and renovated their old quarters or built new ones. In this they were encouraged by the new National Museums Policy of 1972 and the assistance of provincial and municipal governments and private citizens. Victoria, Vancouver, Calgary, Edmonton, Regina, Saskatoon, Winnipeg, Toronto, Montréal, Saint John, Halifax, Charlottetown and St. John's are examples. This list is far from complete and other smaller centres also acquired significant museum facilities in the same period.

Any such summary listing risks significant omissions: for example, university museums. While Canadian universities have not generally developed history and science museums, there are exceptions such as the UBC Museum of Anthropology and the McCord Museum associated with McGill University. A flourishing network of university art galleries has also developed. Specialized museums under public or private sponsorship reflect the enthusiasm of their organizers and attract the interest of the public. Examples chosen from a long list include the Firefighters' Museum of Nova Scotia and National Exhibition Centre in Yarmouth, the Musée des Ursulines de Québec, the Canadian Centre of Architecture in Montréal, the Canadian Ski Museum in Ottawa, the Seagram Museum in Waterloo, and – the most recently established to come to our notice – the Vancouver Police Centennial Museum which opened in the spring of 1986.

Finally, we are amazed by the establishment at the grassroots of probably as many as 2,000 community museums over the past twenty years. Hard figures are not available but we estimate that fifty new ones a year are inaugurated in Canada. In 1985 ten opened in Alberta alone. As probably our most "museumed" province, Saskatchewan has no fewer than one museum for every 5,000 people. While studies indicate that something over 90% of Canadian public collections are held in about sixty of the larger museums (including the federal museums), the contribution of these small community museums and exhibition centres as reflections of local pride and self-awareness is of undoubted value for they build on a broad base of public interest and support which makes museums possible.

The perception of what museums should be and do has changed radically. The range of services they are expected to provide has broadened. They must meet their time-honoured functions as repositories of our nation's or community's history, art, science and culture; they are expected to conserve, research, exhibit, and they are also expected increasingly to serve a diverse population interested in both heritage and science. They must compete for audiences against the sophisticated showmanship of the world of commerce. Attendance figures show that they are holding their own.

This vitality, both in institutions and in audiences, has inevitably been reflected in political support. With the exception of Québec (1961), no provincial government had a minister with serious responsibility for cultural affairs in 1968. Ten years later, no province was without such a minister. At the municipal level, the response has been less consistent. Although progress is slow some municipalities now provide significant support to museums.

Much of this Report deals with the evolution and current effectiveness of federal policies and programmes, so we do not deal in detail with developments at the federal level in this Chapter. It is probably fair to suggest that federal government attitudes have lagged behind the grassroots. Twenty years ago, the federal institutions played a greater leadership role than they do today.

CHAPTER III

POINTS OF VIEW

In response to our invitation, we received some 70 briefs, letters and other written comments on the issues raised in the Discussion Guide. The Task Force and staff met about 350 individuals from a very wide cross-section of Canadians concerned with museums. Our sources are listed in Appendices C and D. These people came from seven groups, which are not listed here in any priority order:

- past and present trustees and senior central staff of the National Museums Corporation, including the directors of the five National Programmes;
- past and present staff members of the four federal museums;
- trustees, directors and senior staff of museums in all provinces and both territories;
- ministers or senior officials of all provincial and territorial governments;
- officers of national and provincial museum associations and of other organizations including "Friends", professional societies, and Canadian Artists' Representation/Le Front des artistes canadiens;
- representative museum "clients" in the National Capital Region;
- officials of other federal agencies with museum or museum-related responsibilities outside the National Museums Corporation.

It is difficult – indeed impossible – in a few paragraphs to do justice to all the briefs and to several hundred hours of lively and informed discussion. The discussions were frank, and we undertook that specific comments by our sources would not be identified.

A. The Four Federal Museums

This Section falls into three parts:

- what respondents consider as the appropriate roles for the four federal museums;
- how respondents assess performance of the four federal museums in terms of their roles; and
- how they account for the perceived differences between the above.

1. Appropriate roles

On the appropriate roles of the federal museums, there is a very broad consensus and a good deal of generosity of spirit among the many groups of people with whom we met. Almost everybody wants the four major federal institutions to be "stellar museums", "leaders", "centres of excellence", "just the best museums anywhere". This is not seen as inconsistent with the notion that "the showpieces in Ottawa should not become the whole show".

There is also consensus that the concern for excellence must not imply exclusivity. The major museums in the National Capital Region should be good colleagues and partners with other museums across the country, who share the responsibility for providing a national service in the preservation and presentation of science and heritage. The federal museums should be "pares inter pares".

There was interest in the federal museums almost everywhere, although other priorities far outranked concern with them among many of our respondents. A typical comment: "They don't really have anything to do with us, but when I go to Ottawa I expect to visit good museums in the Capital". As visitors, people from across the country want to see in their federal museums "a reflection of the country" in all its interest and diversity.

Everyone also expects the federal museums to be a regular source of travelling exhibitions and of loans for temporary and long-term installations. The establishment of branches of the four federal museums outside the Capital are not excluded from consideration, but this was not generally accorded a high priority. Museums across the country would also like to look to their federal colleagues for training facilities, internships and advice, and would be prepared to reciprocate. Most federal museum professionals who met with us share these attitudes.

Provincial ministers and officials understandably were not, greatly concerned with the federal museums per se. At an intergovernmental level they regarded them as the responsibility of the Government of Canada, and were no more inclined to intervene, than they would be to accept federal intervention in the activities of provincially owned and operated museums. They were however particularly interested in loans, circulating exhibitions, staff exchanges, and the other services expected of these institutions.

2. Assessment of Performance

Perception and assessment of performance of the four federal museums fell far short of the objectives and expectations outlined above. By and large, their recent performance was perceived as mediocre and disappointing.

Distinctions were made among the four. Among the people who spoke to us outside the Capital, the National Museum of Science and Technology is scarcely perceived at all. Nevertheless, the National Museum of Science and Technology outdraws all the others.

The museums of Civilization and Natural Sciences are perceived by and large as good institutions and good colleagues. The problems which they face, working in each case from temporary and inadequate premises in an environment not wholly sympathetic to the mission of the museum, is widely recognized. The physical and organizational conditions in which they must operate frustrate not only their own staffs but also their scientific colleagues and the interested public. The feeling is that, given the opportunity, they could and would do much more.

The National Gallery provoked the most trenchant criticism. It has simply been unable to meet expectations. It was once regarded as the leading proponent of Canadian art. However it is now perceived as having progressively lost its leadership position, to the point that it is no longer a leader at all. Across the country this trend is greatly deplored. People do not know whether to blame the Gallery or the Government or the Corporation or whatever. We repeatedly heard that "it costs so much and

produces so little"; that the institution which should be "au courant" with the emerging arts in Canada is no longer so; that "we never see anybody from the National in our regional gallery, let alone in our artists' studios"; that the Gallery is preoccupied with "dead Europeans rather than living Canadians".

For all four museums, some mitigating factors have been cited to us. Certainly the preoccupation with the new buildings could be expected to divert some energies which would otherwise be devoted to the current delivery of services. A case has been made by current and previous management and board members that there has never been enough money or political will to accomplish the objectives envisaged by the 1968 Act and the 1972 Policy. The argument loses credibility when one considers what other museums have been able to accomplish with much less.

Further to its own consultations the Task Force commissioned a study on community perceptions of the four federal museums. The results are consistent with the insights expressed to the Task Force in our discussions from coast-to-coast. They are found in Appendix E.

3. What is wrong?

What is wrong with the National Museums? Most people perceive the problem as over-management. This has led to a preoccupation with process rather than product; satisfying "the almighty Corporation" or the Government, rather than serving the public and the clients, or furthering the arts, humanities and sciences, has become the object of the exercise. Apart from a few current and previous corporate managers, this is a universal perception which has been expressed to us loud and clear from every corner of the constituency of informed and interested people.

B. The National Programmes

Briefs, meeting reports, notes and correspondence received by the Task Force underlined the great strides the museum community has made since the inception of the National Programmes in 1972. That initiative unquestionably has done much to raise the consciousness of museums in the country. It has improved museum standards, professional training, delivery of public programmes, and the care and management of collections. The museum community is unanimous that the federal government most certainly has a role to play in the funding and support of non-federal museums. Nevertheless this community, now of age, feels the need for changes.

The following is a synthesis of the opinions about the National Programmes.

Museum Assistance Programmes (MAP)

There was unanimous agreement across the country about the growth in the stature, standards and substance of Canadian museums. This is partly a result of the 14 years of MAP. However, a great deal of frustration was also expressed from coast-to-coast about the heavy bureaucracy and complex system, the burdensome repetitive paperwork, the intrusion of Ottawa-based personnel not sensitive to regional concernsand disparities (either economic or political), and the rigidity of the specific programmes which no longer reflected priorities as identified by the community. Many commented on the worthwhile role of some regional officers and commended them for very useful technical information and assistance. Others thought that they were no longer needed by a more mature museum community. One can conclude that the regional officers remain of great assistance to the small

institutions, in contrast to the larger ones where they cannot be expected to have the depth of museum experience and knowledge available in the museum's own personnel.

1. Associate Museums Programme

The Associate Museums designated in 1972 were not intended to be a closed group, but rather one which would expand to include approximately 35 institutions. However, the number of Associates was frozen in 1975 and the dollars to fund them in 1978-79. Those consulted were not surprised that the system is not working very well; they alluded to the failure to define, at the beginning, clearly articulated criteria and responsibilities, and to the unrealistic expectation that one model could be applied successfully across the country. Many said that the original idea of a network of major museums servicing smaller regional institutions and circulating exhibitions nationally had been good, but that it was now outdated. While some thought that the programme should be discontinued, most would recommend that a system and criteria be devised to allow for the regular funding of the current 31 and others which meet agreed-upon standards in terms of significant collections, staff, outreach programmes and travelling exhibitions. Some proposed that funding agreements be based on each institution's five-year plan, with criteria clearly stated, and particularly with peer review before renewal. As one of the criteria, participating institutions should be willing to take part in the national museum network, in accordance with their ability. Institutions should phase in and out of the programme according to their abilities, desires and effectiveness.

2. National Exhibition Centres (NEC's)

Arbitrarily chosen, their number frozen, inadequately funded, and with varying levels of provincial and community support, the National Exhibition Centres have not all achieved the original goals of this programme.

Again, we heard that criteria and expectations had never been clearly defined. Some Centres have done outstanding work, others less so. Several have closed. Two contradictory themes recurred: one that the federal government cannot avoid the responsibility to fund those Centres which it set up without sufficient provincial or community consultation, and the second that NEC's should become the responsibility of the provincial governments. Some thought that federal funding should be given only to those institutions with collections, or those which were mounting interprovincial and international exhibitions. Other suggestions included ten-year loans of major pieces from federal collections to NEC's and other regional centres. Some thought that seed money should be provided by the federal government, and the Centres encouraged to mount relevant programmes and elicit and involve community support and participation.

3. Specialized Museums Programme

Very few people commented on the Specialized Museums Programme, perhaps because it is now largely inoperative. Its original goals are not well-known. However, concerns about the role and funding of museums concentrating on special subjects – e.g., railways and maritime collections – were raised. We heard a case for increasing the flexibility of MAP to include such endeavours.

4. Exhibitions Assistance Programme

The need for an Exhibitions Assistance Programme was widely supported. Everyone considered it was under-funded. There was general agreement that the exchange of exhibitions was important and that the federal government had a significant role to play. However, criticism exists, for example: the programme is too limited in scope; too rigid in its guidelines (i.e., the requirement that exhibitions travel to at least three regions, and the emphasis on public collections despite much significant material being in private hands); too detailed in application of its procedures; and too prone to constant changes in rules.

Several respondents suggested that MAP's Exhibitions Assistance Programme, the Canada Council's contemporary exhibition programme, and a new international funding programme, be fused. The amalgamated budget should be significantly increased and clear flexible criteria established.

5. Registration Assistance Programme

The Registration Assistance Programme is regarded as very beneficial in encouraging proper collection registration, although there are reservations about the current requirement that grants be used for CHIN data entry. This condition is restrictive and appears to raise a conflict of interest between two NMC programmes. Many thought that if a block grant system were introduced, either through federal-provincial bilateral agreements or through federal-institutional negotiation, then registration needs as defined by the various museums themselves could and should be eligible for support.

6. Upgrading and Equipment Assistance Programme

The results of the Upgrading and Equipment Assistance Programme are regarded as very positive and tangible. All who have used it, either for planning assistance or for equipment needs, spoke very highly of the technical advice and financial assistance received. A constant theme was that there is no urgent need to build more new museums; priority should be to upgrade existing institutions.

7. Conservation Assistance Programme

The Conservation Assistance Programme is credited with the development of laboratories within larger museums. The four-year funding commitment made by MAP in this programme was seen as a good precedent for three to five-year funding. Those who had participated in this programme were very positive, and many mentioned the high quality of graduates from the MA programme at Queen's University and the diploma programme at Sir Sandford Fleming College. It should be noted that museums in provinces without a provincial conservation policy are ineligible and those who had not been involved felt that the programme did not take account of regional differences. Some felt that the Registration and Conservation Assistance Programmes are both directed to custodial support and could with advantage be combined in a more flexible overall collections support system.

8. Special Activities Assistance Programme

Very little was said or written about the Special Activities Assistance Programme, and one can only assume that it is not regarded as significant.

9. Training Assistance Programme

The Training Assistance Programme was generally supported. Training was seen as a vital and a continuing priority across the country. In addition to the training increasingly offered by provincial associations, staff exchanges were encouraged. Although NMC offers fellowships for museological research and publishing, it was regretted that no funds were available for discipline-specific research. Many urged that provision should be made for sabbaticals with funding for replacements.

Canadian Conservation Institute (CCI)

The Canadian Conservation Institute (CCI) inspired conflicting opinions and posed a number of dilemmas. The goals and objectives of CCI have changed several times during its existence; its function now is quite different from what it was at the outset. Now essentially a research centre doing some conservation, it has evolved from the decentralization and democratization concept of the early seventies.

The original establishment of regional laboratories had been supported by the community at the time, and the two which had opened and functioned (British Columbia and the Atlantic Provinces) were strongly supported. The "imminent" opening in the mid-seventies of the Prairie lab had been positively anticipated. The arbitrary closing in 1978 of existing regional labs, and cancellation of plans for additional ones, was not condoned by the museum community. Both the West and East coasts voiced their great disagreement with the abrupt decision to close them andduring our consultations many urged that they be re-opened. The CCI, it was claimed, would then be considerably more beneficial to the community. Some referred to the danger of shipping to Ottawa, works in need of conservation.

Many also deplored the recent decision to discontinue the mobile lab activities. They noted that the preventive and consultative work undertaken had been excellent. The heightened awareness throughout the country of conservation concerns achieved through the labs was vital, and the overall collection conservation assessments done for some institutions were of great benefit.

Many commented with disappointment and frustration on the cancellation of the CCI technical journal which had been very useful to conservators, technicians, preparators, and curators in the field. While very few questioned the need for research, the withdrawal of CCI from field work was regretted.

A number of questions were raised with regard to the research function of CCI. Must the CCI concentrate solely on research? Some suggested that there were other conservation research centres in the United States and Europe which could provide the necessary information on specific problems. Should and could CCI provide the much needed basic practical solutions? It was seen as concentrating too much on fine art, as distinct from the conservation of material culture. The pay and working conditions enjoyed by conservators in the special scientific atmosphere of CCI was in itself seen by some as a detriment, because it made it difficult for institutions to attract these professionals to work elsewhere. Conservators at CCI were not generally viewed as practising conservators, since they seemed to prefer scientific research over "hands on" care and conservation. On the other hand some CCI conservators recorded their frustration at being remote from collections. The overall opinion was that while the four federal museums each have their own labs, as

do an increasing number of institutions across the country, the need on a national scale far exceeds both the current level of service available and the level of work being done.

Suggestions were numerous. Some of the larger institutions approved of the CCI's research function and supported the re-instatement of the Journal; some suggested CCI should properly be transferred to the National Research Council. Others advocated the re-instatement of the mobile labs, and the re-opening of the regional labs as being the most practical way to address the practical conservation needs of museums. Some felt that the central service should be devolved to the four federal museums. Some also made a case for combining the conservation units of CCI and Parks Canada.

The discussion regarding CCI also crossed over into MAP. A recurring suggestion was that labs within institutions should be supported through a system of block funding. Those institutions with labs would then also have regional responsibilities, and thus it would be unnecessary to re-open the CCI regional labs. If this approach were implemented, the case for CCI continuing its research function and renewing publication of its Journal under the National Research Council auspices would be strengthened.

Canadian Heritage Information Network (CHIN)

Views varied as to the relevance, contribution, importance and cost of the Canadian Heritage Information Network (CHIN). Relatively few institutions are now part of CHIN, and many others, now excluded, are looking forward to receiving the funds to enable them to join. Almost all of those now in the programme are still in the very lengthy process of entering material, while very few regularly retrieve information from the system. Many Associate Museum Directors felt that at the outset CHIN and its predecessors had been fraught with difficulties and wasted investment. However, many now thought it worthwhile and working well. The need to meet CHIN requirements has forced considerably improved collections management systems across the country. Registration of collections is much more up to date, and many found the networking concept very positive.

Views varied, however, regarding the continued use of CHIN should user fees be instituted. Many said no, and others said yes providing there was an equitable, monthly "free allowance". Some would prefer to transfer the data to their own in-house computer, and indeed some institutions opted to begin with an in-house system instead of entering the CHIN programme at all. South-western Ontario, for instance, already has its own regional network which seems to be very successful, and other regional networks are being established. Several people felt that MAP and CHIN have a conflict of interest, as MAP's registration assistance grants are for CHIN entry programmes. On hearing the cost ($3.3 million)* of CHIN, most people were staggered at the expense of a system which they had found to be beneficial, and this caused concern.

Suggestions from the community differed on what should happen next. There was a proposal that it monitor new technological developments in data storage and retrieval, to keep the community informed of possible applications in museums.

* Ministerial Task Force on Program Review, Economic Growth: Culture and Communications (Neilsen Report), Government of Canada, Ottawa, 1985, page 107.

Some felt CHIN should continue as is, or perhaps move to the Public Archives of Canada; several thought that perhaps the CHIN function could logically and properly be transferred to the Canadian Museums Association. The expense factor argued against retaining it, yet positive benefits were seen by many in the community. Finally one concludes that the role played by CHIN would perhaps be better assumed directly by the museums themselves, rather than by a central organization.

Mobile Exhibits Programme (Museumobiles)

With respect to the Mobile Exhibits Programme (Museumobiles), a considerable majority of our respondents thought that the service had outlived its usefulness and should be brought to an end. The funds should be transferred to MAP. A suggestion was made that the actual units be given to either the individual federal museums or to other large museums, for their own extension programmes. There was wide agreement that at the outset the museumobiles had been effective in reaching remote centres, but the situation had changed. With the increase in the number of museums in the country, and in their level of programming and standards, resident museums could serve more cost-effectively the areas reached by the mobile exhibits.

International Programme

The majority of the individuals consulted, except for those directly involved in the International Programme, felt that this programme was not relevant and need not be retained. The larger institutions deal directly, museum to museum, and any interference from the International Programme is resented. On the other hand, some smaller centres have welcomed exhibits provided through the International Programme, though some commented that they are aware neither of what they are receiving, nor of the condition of the exhibit, until it arrives. While some acknowledged that it was worthwhile to circulate these travelling exhibits from other countries, others were concerned about the quality of the works, and their presentation. It was noted that the tour schedules often exceed the tour-length time limits set by NMC for other travelling exhibits in Canada. This raised concerns about the perception in other countries of the care and handling by Canadian museums of works of art owned by other nations. The overwhelming advice was to end the International Programme, and perhaps to transfer that function to External Affairs, where the current priority is to send Canadian art overseas. This suggestion raised questions about the wisdom of distributing museum functions among too many agencies or departments. Another prevalent view was to have museums assume responsibility for organizing the Canadian itinerary for foreign exhibits. This would require giving MAP (or another agency) a clear mandate to assist in the funding of international exhibitions.

Small and several of the middle-sized institutions reported that the publication of the touring schedule was useful. Some thought that this could be done as effectively by CHIN. There was some resentment that the published tour schedule included exhibitions not funded by MAP, nor coordinated or circulated by the International Programme, and that credit was not properly attributed to the host institution.

C. Other Areas

The consultations and briefs, suggested other areas for possible new or expanded federal initiatives. One idea was that the government should establish a research institute for museum studies, to fill a void which exists in Canada at the

present time. The institute's programme would not be directed to collections, but rather towards strengthening understanding of such areas of museum operations as audience research, exhibit development, public programming, and the application of computers and other advanced technologies to the management of museums. Publication of a professional journal of museology, also lacking at present, would be one of the functions of the institute.

Several museum directors beyond Ottawa spoke highly of the potential of NMC fleet services, and appreciated the opportunity to have their travelling exhibitions carried when space was available. They would welcome expansion, and an increase in the availability and frequency of this service. Others thought that the service could be better provided by commercial transport companies.

Support for acquisitions and for the high costs of occasional, very large exhibitions, were also raised as appropriate areas for expanded federal involvement. Some museums would also appreciate expert advice from federal sources on concerns such as marketing and fundraising.

In summary, in formulating federal responsibilities towards other museums, almost everyone would include:

— interprovincial and international activities;

— collections and portions of collections of national significance;

— conservation;

— training;

— addressing regional disparities.

No one thought that an inflexible system could be equally effective across the country.

CHAPTER IV

FIVE PRINCIPLES

It was necessary before formulating our recommendations to establish the principles which should govern federal activity in the museum field. These principles reflect the perogatives and constitutional jurisdictions of the federal government. They result from a need for coherence and efficiency. These principles were developed to take into account that Canada is a diverse, pluralistic and dynamic country; a reality reflected in our approach to heritage in general, and museums in particular.

First Principle

The federal government should ensure that museum collections representative of the whole country are assembled, conserved, studied and presented.

This is obviously an area of responsibility for any federal state. The provinces, even when they are carrying out specific, consistent policies, naturally seek first to support creative activity within their own jurisdictions and to present their own heritage to the public. It is, therefore, both appropriate and necessary for the federal government to undertake the task of assembling and presenting aspects of our heritage which are representative of the country as a whole.

There is no suggestion here that it would be desirable, even if it were possible and thinkable, for the federal collections to hold all the items of major importance to the Canadian heritage. Federal museums can and do hold a small part. What they hold, and how they conserve, study, present and add to it, is of course very important, and should remain so. Other museums, and responsible collectors in both the public and private sectors, will also continue to hold and enlarge collections of national importance.

Second Principle

The activities of the federal government should respect the priorities of provincial governments and complement their policies.

With the exception of its support for its own museums, the federal government's financial contribution to the development of Canada's museum network has hitherto been no more than marginal. Some provinces, on the other hand, have long had museum policies and established priorities for development in accordance with their appraisal of their needs. The financial support of the provincial governments to museums substantially exceeds that of the federal government, and is vital to the very existence of many institutions. It would be inappropriate and unproductive for the federal government to seek unilaterally to modify the effect of provincial policies. If federal action is to be useful and effective it must be complementary to that of the provinces. This is, moreover, the way to avoid administrative duplication, which is both costly in terms of the money it consumes and the conflicts to which it gives rise.

Provincial government policies and programmes should reflect the reality that needs, expectations and practical possibilities are not identical in all provinces, nor in all museums in any one province. It follows that federal programmes of universal application, while useful

for some purposes, cannot adequately respond to different requirements in different provinces. What we need is a willingness by the federal government to participate in programmes which are "made to measure" to suit the circumstances.

Third Principle

The federal government and its museums should share responsibility, as partners, with provincial governments and non-federal museums respectively.

This principle follows from the foregoing. No room exists for the notion that the federal government and federal museums are somehow "on top" and that other governments and other museums are ranked in orderly, subordinate positions. Since heritage is so widely held and dispersed over such a wide territory it is important that all parties work in close collaboration.

The partners are not all equal in size. It is inevitable that some museums will be bigger, more sophisticated and better funded than others. That the federal museums continue to play a leadership role is important, but when they assume this role they should be expected to do so because they are capable, and not because they are federal.

Fourth Principle

Federal museum policy should facilitate accessibility to make better known Canadian creators, interpreters and collections, both nationally and internationally.

The Task Force thinks that there is a clear priority for the Government of Canada to underwrite more adequately the national and international outreach activities generated by the museums themselves.

Fifth Principle

Federal policy should facilitate access by Canadians to the works of man and nature from international sources.

This is the converse of the foregoing principle. While it is normal that Canadians will be particularly interested in their own country and its people, past and present, the Canadian heritage includes the heritage of all mankind. Part of the role of our museums is to make the tangible evidence of this heritage available to their audiences through organizing and receiving exhibitions from other parts of the world. Within the developing canons of international good practice, it is also appropriate to build, study and present representative collections in Canada of specimens, objects and works of art from elsewhere. Here again, there is a need for resources, and sometimes for support facilities, to assist the museums to realize their evident potential. Because of the predominant role of the Government of Canada in foreign relations, this is an appropriate area for federal support.

CHAPTER V

RECOMMENDATIONS: THE FOUR MAJOR FEDERAL MUSEUMS

A. Roles and Purposes

The *National Museums Act* of 1968 defines the purposes of the Corporation as:

> "To demonstrate the products of nature and the works of man with special but not exclusive reference to Canada, so as to promote interest therein throughout Canada and to disseminate knowledge thereof".

As a general statement of the purposes of the four major federal museums, the Task Force finds no fault with this clause. The clause should be broadly interpreted to include the fundamental functions of any museum: to collect, conserve, classify, interpret, exhibit and communicate. In the wording of the Act, these functions are stated as "powers", and here again the statutory provision seems generally adequate.

It is essential that the federal museums operate in ways which are fully and constructively consistent with the five principles discussed in the foregoing Chapter. In what follows, and indeed throughout this Report, these principles are constant and fundamental.

Museums are responsible to the public for the collections in their charge. This is of particular relevance to the federal museums because of the extent and significance of their collections, and because they, even above and beyond other museums, must set a good example. How can we expect high, ethical and professional standards of stewardship everywhere, if these standards are not respected in federal institutions?

The collections should be augmented, conserved and upgraded according to a well-considered, long-term collections policy established by each institution in the light of its own strengths, and the strengths and weaknesses of complementary collections held by other museums across the country.

Collections are meaningless without access, presentation and interpretation, whether for other scholars and scientists as specialized clients, or for the various audiences from the general public. Here again, the performance of the federal museums should be exemplary. They must reach out both directly and through other museums, to the publics across Canada and in other parts of the world.

The four federal museums must also maintain strong research capability and programmes. There are however, differences among the four. The Canadian Museum of Civilization and the National Museum Natural Sciences began as research institutions, and if their few but brilliant scientists and scholars had not been active in research and associated collecting, in the century before the second World War, we would have little worth exhibiting today. These two museums will continue to have important research responsibilities over the long-term.

For the National Museum of Natural Sciences, these responsibilities go beyond the conservation of our heritage. Authoritative type-collections of specimens from the natural world are an essential research resource for other scientists.

Beyond their national and international mandate the four federal museums should more closely involve themselves with their immediate community, the National Capital Region, and thereby have a local measurement of their effectiveness. The federal museums should seek to be more than tourist attractions, they should endeavour to be excellent museums, and the tourists will inevitably respond.

B. The Present Structure

The Task Force agrees with the virtually unanimous conclusion of the museum community within and beyond the federal public service that the regime established by the *National Museums Act* of 1968, which brought the four museums within a single corporation, has never been satisfactory. There have been some important accomplishments, most notably the government decision to construct suitable buildings for the Canadian Museum of Civilization and the National Gallery of Canada, but even here a lack of confidence in the NMC was reflected in the previous government's decision to establish a separate Museums Construction Corporation. More generally, it is widely accepted that the four federal museums compare poorly with other major museums or with other federal agencies, either in the quality and cost effectiveness of service delivery, or as happy places to work.

Why should this be so? We have concluded that the system is too heavy, inefficient, costly and almost unworkable. We have briefly analyzed a rather painful history, not to assign blame, but rather to seek out the lessons it may offer in developing our recommendations for change.

In attempting to consolidate the four museums into one corporation, the 1968 Act moved with the fashion of the time, which regarded orderliness, tidiness and large scale in public administration almost as ends in themselves. Of course, the four museums are superficially similar. They are all "museums", they all collect, study and exhibit objects, and they are all owned by the people of Canada through their federal government. However, the Act ignored more fundamental differences. The museums collect and exhibit different kinds of things, according to different scientific and humanistic disciplines. They serve many publics which have different expectations for services from the museum which best responds to their interests.

A second prolific source of difficulties is that the 1968 Act established NMC as a closely controlled "departmental corporation". It is an awkward hybrid which has many of the weaknesses and few of the strengths of a true corporation on the one hand, or of a government department on the other. The Corporation is expected to operate much like a government department, subject to all the external requirements and constraints of the *Financial Administration Act*, the *Public Service Employment Act*, the central agencies and the "servicing departments" such as Public Works or Supply and Services. Yet, because it is not a department, the Corporation inevitably finds it particularly difficult to work within this system. It seems anomalous that the Corporation is in no sense at arm's length from the external bureaucracy, yet it is at arm's length from the Minister, whose active participation, accountability and influence are essential to the effective operation of regular departments. As two former members of the NMC Board of Trustees independently put it to the Task Force: "The Board of Trustees has control over almost everything except personnel and money". What indeed, is left?

Being itself narrowly controlled, the Corporation tries zealously to control its "components". The number of audit exercises and management meetings imposed upon museum administrators has become unbelievable, if not quite senseless. One federal museum Director told us that his Assistant had been summoned by the Corporation to 735 meetings in one year. Over the years relations between corporate management and the staff of the museums have deteriorated, in some instances to open hostility and some outstanding Directors have resigned in protest. The great administrative dream of the authors of the 1968 Act has become a nightmare.

The 1968 Act is ambiguous. Did Parliament intend a loose federation of four separate museums with a small central agency to provide broad policy direction from the Board of Trustees? Alternatively, did Parliament intend one integrated agency effectively controlled and managed from the centre, with four branches called "National Museums"? Lacking guidance, through the years the Board of Trustees of the Corporation has in practice, imposed the centralist option and the results are apparent.

A formal letter addressed to Prime Minister Pearson as long ago as December, 1967, by the Chairman, Jean W. Ostiguy and the Board of Trustees of the National Gallery expressing their doubts about the "wisdom and practicality" of the new National Museums legislation, has proved to be extraordinarily perceptive and prophetic:

> "We fear that the National Gallery will be submerged in the complexity of a corporation of museums with different functions. Its role as a national gallery with a truly national purpose could be lost . . . it could lose its identity as a Gallery which works with the present as well as with the past and is concerned with popular response as well as with research . . . this legislation makes it a department in a highly bureaucratic organization. It will consequently be more difficult and more time-consuming to accomplish its aims . . . this would dilute the authority of the director and of the National Gallery itself. In order to direct one must have authority over administration . . . The Board cannot see how any savings could be achieved . . ."

How right they were! If only this warning had been heeded, a great deal of waste and frustration would have been avoided, not only in the National Gallery but in the other museums as well.

One of the briefs representative of many received by the Task Force, puts the present situation in these terms:

> ". . . it appears that rather than assisting in the fulfillment of the mandates of the individual national museums, the Corporation has become self-important, its administrative ambitions more ends in themselves than respective museum objectives which were to have been served. By its centralization of functions, instead of facilitating the implementation of museum programs, the Corporation has enmeshed them in bureaucratic complexity, so that coping with that, is what consumes and exhausts staffs' energy, relegating creative work to a secondary role."

Many of the people whom we interviewed, both within and beyond the Corporation, described it as "process driven" rather than "product driven". The internal logic of the system leads rational and talented people to act in ways that they themselves recognize and resent as unproductive and wasteful. This logic cannot be overcome by exhortation or by more controls. As *The Economist* (February 15, 1986) puts it: "Experience . . . shows that bureaucracy is not cured by adding an extra tier of bureaucrats." The challenge is to devise a system which will lead people, single-mindedly and in what they perceive as their own interest, to act in productive ways.

C. A New Structure

Recommendation One

We recommend that the *National Museums Act* of 1968 be repealed, that the National Museums of Canada be dismantled, and that new legislation establish the four major federal museums as administratively autonomous, free-standing institutions.

The Task Force has found no other country in the world that attempts to operate its national museums under a single, corporate administration.* Nor does any Canadian province. We have made a point of asking provincial and museum officials in Ontario and Québec, which in terms of scale provide the best parallel, whether they would see any advantage in consolidating their major museums within a single managerial regime. The answer is a categorical and incredulous "no", and the federal experience is cited as convincing evidence, if evidence were needed, that this is neither feasible nor desirable. Indeed legislation in 1983 had the effect of confirming the operating independence of the major Québec museums and distancing them from the provincial public service. After two years of experience with this legislation, both government and museum officials confirmed to us that it is working out well.

We have given some thought to the suggestion, which has been advanced on past occasions by the NMC Trustees and management, that the museums simply be transferred from Schedule B to Schedule C of the *Financial Administration Act*. This would give them more operating independence than they now have. We are however advised that this would not be appropriate, since Schedule C is designed to accommodate the commercial operations of the Crown. Surprisingly, there does not appear in the federal system to be a good legislative model for a non-profit government-owned corporation, although this model is common at the provincial level where in various forms it is used not only for museums but for universities, hospitals and various other public institutions. Because the present Schedules of the *Financial Administration Act* do not fit the requirement, we recommend separate legislation.

Each of the independent museums should have its own board of trustees of nine members, to assume full responsibility for all the affairs of the museum. The chairman, serving on the same basis as the other trustees, should preside over the board and report to the Minister on behalf of the board. It is most important that the chairman and trustees be appointed with full regard for their interest, energy and competence, both in administration and in the mission of the museum. The Task Force stresses that this is absolutely essential.

The Task Force recommends that there be no ex-officio trustees. As individuals, the President of the National Research Council and the Director of the Canada Council have made valuable contributions to the work of the present Board of Trustees, but the expectation that these cross-appointments would foster coordination among the agencies has not been borne out in practice. Their presence on the boards of the museums is not essential to the cooperation which must exist between the organizations which they represent and the museums.

* The Smithsonian Institution in Washington D.C. is sometimes cited as a parallel, but even there some of the component museums have their own boards and operating autonomy.

At the board level, the new arrangement would provide for the appointment of a total of 36 trustees, rather than the present 13 outside trustees. Across the range of the four boards, this would permit broader regional and disciplinary representation than can be achieved with the current arrangement. In considering potential appointments, it would be of great value to seek suggestions from the museum community – especially the national and provincial associations – and from the professional communities in the disciplines served.

Because the present Board of Trustees cannot possibly represent the diverse range of interests reflected in the four federal museums, it has been necessary to appoint an advisory committee for each of them, and for the National Programmes. The outside members of these committees, together with the Board of Trustees, total about 30 people. The 36 appointments envisaged, thus represents no significant increase in the overall number of citizen appointments to boards and committees.

The boards should be charged with the full responsibility for policy and accountability of the museums and should be given the authority necessary to meet this responsibility. There should be no formal external controls, apart from the laws of general application which apply to any corporation. This requires, in particular, that they would come neither within the ambit of the *Public Service Employment Act* and associated legislation, nor that of the *Financial Administration Act*.

Within each museum, the board should have the normal powers of a museum board. In particular the director of the museum, as chief executive officer, should be appointed (and if necessary released) by the board and be responsible exclusively to the board. Within the policies established and the authority delegated by the board, the director should be fully responsible for the operation of the institution.

Each of the four institutions should be supported by the federal government through an annual appropriation, preferably established for a term of years to permit effective planning. The appropriation should cover most, but not all, of the estimated cost of operating the museum and its programmes. To meet the balance, and to encourage the institution to enhance its services to the public, each museum should be expected to raise additional revenues through admission charges, concessions such as bookshops and parking, and sale of services. It should be expected to seek internal savings, and to redirect the proceeds to higher priorities. It should be entitled to accept donations to its collections and commercial sponsorship of major special projects with interprovincial or international impact. However, as a federal institution, it should not compete with other museums in private sector fundraising, either for capital costs or for operations.

The Task Force suggests that a memorandum of understanding be concluded between the Minister and the board of each museum stating in broad policy terms, how each party intends to conduct its affairs in matters of interest to the other. It might, for example, refine the legislative mandate of the museum and identify areas of concentration – disciplinary or functional – to which the board would expect (and be expected) to accord priority. It might indicate the general order of federal financing which the museum could expect over a term of years. It should set forth easy and functional lines of communication between the board and the Minister, for it is important that neither party be taken by surprise by the actions of the other. It might provide for any other matters in the strategic policy area in which it would be helpful for both parties to act in a coordinated way.

The memorandum of understanding should be a public document, written in general terms without excessive detail so that the museum public knows what they can expect both from the Government and from the museum. The memorandum could of course be amended at any time to reflect changes in circumstances, but it should be a reasonably stable document since museums cannot readily or economically accommodate frequent, radical changes in the orientation of their policies and programmes.

D. Transitional Arrangements

Recommendation Two

We recommend that interim arrangements to devolve authority, responsibility and accountability for the management of the four federal museums, to the directors of those four museums, be put in hand immediately.

The Task Force has examined in some detail the present legislative, regulatory and service framework, and finds that a good start can be made while awaiting legislation.

Essentially, what we propose is that the present National Museums Corporation be re-oriented away from the stance of a centrally managed operating corporation. As an interim measure, the present Board of Trustees, reporting to Parliament through the Minister, would retain responsibility for monitoring the performance of the museums and making changes where necessary. Within broad policy guidelines, all consequential policy and operating decisions, and their implementation, would be delegated to the museums. If they are relieved of the administrative overburden this can proceed immediately.

Fortunately, a great deal can be done within the confines of present legislation. The NMC should immediately be made a separate employer within the meaning of the *Public Service Employment Act* and associated personnel legislation. Employees should however continue to benefit from the *Public Service Superannuation Act*. All of this can be accomplished by order-in-council. In addition, the museums can be exempted from the requirement to use external agencies for some service functions such as the present expensive and cumbersome procedure for letting and administering contracts. Finally, as a matter of administrative policy, the requirements of some of the central agencies for very extensive, repetitive, minutely-detailed justificatory paper could be very substantially reduced. Even for the present Corporation, with an establishment of just over one thousand people, the scale and complexity of this documentation is excessive. For individual museums, with staffs of only a couple of hundred, it is quite unnecessary and disproportionate.

This accomplished, the NMC Trustees with the approval of the Minister should, by by-law within the present *National Museums Act*, delegate to the directors of the four museums almost all the operating responsibilities now carried out centrally by Corporate Management and Corporate Services. Indeed, the only powers and responsibilities which the Board could not delegate are the power to make by-laws, the responsibility to report annually to Parliament through the Minister (including submission of the annual financial statements and the Auditor General's report thereon), and the power to approve the disposition of items from the collections.

Vested with the powers delegated by the Board of Trustees, the Director of each museum could appoint an advisory committee. These committees should be appointed after informal consultation with the Minister and the museum community.

Pending new legislation the Board of Trustees will still require a very small secretariat to keep its minutes and consolidate its annual report to Parliament, but almost all the present central services and controls could with advantage be devolved. This includes personnel, financial services, information, security, publishing and the rest.

There are two exceptions. The first is the Audit and Evaluation Directorate which should continue to advise the Board, as an important element in the monitoring process. The other exception is that part of the Architectural Services Directorate which will be needed until the new buildings are completed. However, this Directorate should regard its "clients" as the individual federal museums rather than the Corporation, known as the National Museums of Canada.

Finally, while devolution should start at once and proceed urgently, detailed planning and phasing will be required to provide for necessary continuity during a short transition period. The end of the fiscal year, March 31, 1987, should be established as a firm date to complete the process.

The Task Force is cognizant that the recommendations in this Chapter will involve significant changes in career patterns and expectations of many capable and hard-working people. Change always introduces uncertainties, and while it opens opportunities for some, it is inevitably less kind to others. This is not an argument for avoiding, postponing or stretching-out the fundamental reducing and restructuring which are so clearly required. It is however, a compelling argument for managing change smoothly and constructively, with sympathy and generosity to those who may be adversely affected by it. The Task Force urges that its recommendations be implemented in this spirit.

CHAPTER VI

RECOMMENDATIONS: NATIONAL PROGRAMMES/ GRANTS

This Chapter deals with the grants programmes to non-federal museums, collectively described as the Museum Assistance Programmes (MAP). About $8.6 million a year (substantially unchanged in current dollars since the early seventies) is distributed through a complex of programmes:

1. Associate Museums Programme } Public Programming
2. National Exhibition Centre Programme } Assistance
3. Specialized Museums Programme (suspended)
4. Exhibitions Assistance Programme
5. Registration Assistance Programme
6. Upgrading and Equipment Assistance Programme
7. Conservation Assistance Programme
8. Special Activities Assistance Programme
9. Training Assistance Programme

The museum community across Canada, recognizing the accomplishments over the fourteen-year history of MAP, strongly endorsed the need for a national assistance programme for non-federal museums. Despite the limited amount of money available, the federal programmes have been responsible for many significant developments in museums.

Nevertheless, more could have been done through MAP. The existing arrangements have a number of shortcomings. For example: the lack of consultation with provincial governments and museums at the outset, the arbitrary choice of Associate Museums and National Exhibition Centres, the absence of effective follow-up evaluation, and the high overhead cost of grant distribution.

Currently, MAP is over-segmented; the following table shows that relatively small amounts are made available for (usually) closely defined purposes through several separate programmes.

TABLE 1
(In thousands of dollars)

1. Associate Museums Programme } Public Programming		
2. National Exhibition Centre Programme } Assistance		4,735
3. Specialized Museums Programme (suspended)		0
4. Exhibitions Assistance Programme		813
5. Registration Assistance Programme		657
6. Upgrading and Equipment Assistance Programme		1,084
7. Conservation Assistance Programme		436
8. Special Activities Assistance Programme		127
9. Training Assistance Programme		711
Total		8,563

Source: NMC Financial Report to March 31, 1985

In consequence, the criteria of the programme rather than the needs of the applicant have determined the purposes for which financial assistance might be sought. In effect, priorities are set by NMC rather than by the museums, which have been coerced into becoming "grant driven". Perhaps ten years ago this was necessary and even constructive, since many museums may have been incapable of defining and costing priorities within an overall development plan. The Task Force suggests that, whatever may have been appropriate in the past, the primary goals of the assistance programmes for museums in the future should be the goals of the clients, rather than the goals set by a central authority.

The Associate Museums and National Exhibition Centres programmes (Public Programming Assistance), which provide annual grants to a limited number of institutions, are a special case. For financial reasons, in the late seventies, both these programmes were effectively frozen. Since that time no new clients have been accepted and the size of each grant has remained essentially unchanged in current dollars, and accordingly represents steadily declining purchasing power.

In considering programmes of assistance to museums the Task Force sought solutions which would address the needs expressed by the museum community: to eliminate bureaucratic red-tape in application procedures; to reduce assessment time; to incorporate greater flexibility in programmes; to permit institutional responsibility in setting their own priorities; and to increase funding. These needs, in relation to the five principles, form the basis of our recommendations for restructuring the existing programmes.

Recommendation Three

We recommend that the Museum Assistance Programmes (MAP) be restructured, simplified, redirected and adequately financed to better reflect federal government responsibilities and to reduce administration costs.

To achieve this, the Task Force recommends that the present programmes be phased out, and replaced by a group of three new programmes. These will contain many of the same elements (and others) but, deliver them in a much more flexible and responsive way. The three new programmes are:

- Museum Support Programme;
- Interprovincial and International Exchange Programme; and
- Professional Development Programme.

A. Museum Support Programme

Recommendation Four

We recommend:

(a) that an omnibus *Museum Support Programme* be the *first element* of the new programmes of assistance to museums;

(b) that this programme be established through a long-term agreement with each province in collaboration with museums and museum associations;

(c) that this programme be based on the principle of equalization.

The realities facing museums differ from one region to another, and even within regions. This new programme should be more generous to those provinces with small populations, whose collective largesse is less than the national average. Everyone agrees that no homogeneous programme can respond sensitively to such differences. Consonant with the second and third principles discussed in an earlier Chapter, the new Museum Support Programme must be sufficiently flexible to address and complement provincial policies, and to help meet the objectives and needs of museums and their audiences in a wide variety of circumstances.

To this end, the discussions must involve provincial and territorial governments. They will continue to find the greater part of the public-sector money, and their policies set the fundamental framework for museum development within each of the provinces. The discussions must also involve the museums which are best informed about their needs, objectives, opportunities and audiences. The discussions may at times involve others – perhaps museum associations and municipal governments – in provinces where these make a prominent contribution to the maintenance and delivery of museum services. In short, we are here concerned with an active partnership, and all the important partners must be involved in establishing the programme.

All aspects of museum activity except major capital expenditures would be eligible for inclusion in these differentiated programmes. Depending on provincial policies and priorities, they might for example include acquisitions, collections management, conservation, public programming and research.

Just as the programme must be sensitive to provincial and local objectives, needs and opportunities, so too the process of establishing the programme must be flexible and responsive to the situation in each province. There can be no fixed formula. Discussions will normally be initiated by the Minister of Communications. Formal and informal links among the partners already exist, and surely by now we have enough experience in cooperative programme development to allow the process to proceed quickly and constructively.

These federal-provincial programmes and agreements should be established for an extended term – ideally at least five years – to permit informed planning both by the museums and by the contributors. This is vitally important for museums. Almost all museum activity is essentially long-term: collections, capable staff, research, audience development, and strong exhibition programmes all take many years to develop. Feast-and-famine funding is wasteful. Frequent external pressures to change direction are damaging. Changes should be incremental rather than discontinuous. Furthermore, a clearly understood and agreed-upon system of performance evaluation between the museum and the funders is an important component of this programme.

Major capital contributions, and occasional substantial support for special events like "blockbuster" exhibitions, should not be included in the new Museum Support Programme because they would distort the regular pattern of on-going support. Other programmes, such as the Cultural Initiatives Programme, are better able to accommodate very large intermittent contributions for such purposes.

Grants to museums through the Museum Support Programme should normally be awarded as a contribution to an agreed set of long-range purposes. "Project grants" to support one activity once, are very expensive to administer both for the donor and the applicant, and carry an element of uncertainty which is at best frustrating and at worst disastrous for the museums.

As the new programme is phased in, the concepts of "Associate Museums" and "National Exhibition Centres" should disappear. Since they will be partners in the new programme, all the participating museums will be associated museums, thus there seems no purpose in retaining titles which imply an invidious distinction between those institutions which are members of an exclusive club and those which are not. As a practical matter, each of the present Associate Museums, active and effective National Exhibition Centres, and other eligible museums, can reasonably expect funding through the new Museum Support Programme as well as the Interprovincial and International Exchange Programme outlined in the next Section. More museums will be eligible for support through these new programmes to meet agreed upon federal/provincial/museum objectives, and more money will be available for these purposes.

Finally, it is essential that the new programme be funded on a scale which will make a worthwhile contribution to strengthening the services offered by Canadian museums. Enough money to justify all the planning and discussion involved by participants is essential. When it reaches maturity, after a year or two, we estimate the minimum reasonable scale of the new Museum Support Programme at a federal investment of at least $20 million a year.

B. Interprovincial and International Exchange Programme

Recommendation Five

We recommend that an *Interprovincial and International Exchange Programme* to support both travelling exhibitions and the mobility of knowledge and expertise, be the *second element* of the new programmes of assistance to museums.

Over and above its concern to participate in the support of other museum activities, the federal government has a particular responsibility to foster access by all Canadians to the heritage of objects and ideas from museums across Canada and from other parts of the world. Many Canadian museums are of course doing this now, drawing on resources from the present Museum Assistance Programmes and from other sources. However, funding is a severe constraint; much more can and should be done, and the federal government should make it possible for the museums to do it.

We accordingly propose a programme of long-term grants to museums and exhibition centres to cover the costs of researching, mounting, circulating and receiving exhibitions addressed to audiences beyond the province or country of origin.

This programme should be realistic and should be adequately funded. It should avoid some of the unproductive and frustrating conditions now incorporated in programme criteria by NMC and the Canada Council. In particular, the new programme should cover a reasonable proportion of the professional staff costs and other overheads of the originating or receiving institution, as well as direct costs. Present programmes, which allow only incremental costs, distort the process. For example, museums now find it very much in their financial interest to retain freelance curators to mount special exhibitions, since their fees are eligible costs for grant purposes. This is a perverse influence; organizing exhibitions should be one of the normal, important and most interesting professional responsibilities of specialists on staff.

Curators of travelling exhibitions should be permitted to draw material from both public and private collections. The rules should provide that, to be eligible for support,

these exhibitions must tour to at least one other province or country. The museum's performance, as evaluated by peers, should be a primary determinant in the award of grants.

A separate element of the programme should be designed to encourage the mobility of knowledge and expertise (as distinct from objects and exhibitions) across the country. This might include support of travel by museum professionals and of conferences and seminars, as well as the preparation and distribution of documentation in print or electronic form intended for national circulation. In financial terms, this will probably be a relatively small part of the programme but it could make a significant contribution to the development of museums as a group, and to access to knowledge by the wider public.

The prime participants in this programme are the federal government and the museums, since the exchanges are interprovincial or international.

The Task Force has concluded that a worthwhile programme in this area will require federal investment in the order of $10 million annually.

C. Professional Development Programme

Recommendation Six

We recommend that a *Professional Development Programme* of grants open to established museum professionals in all disciplines be established as the *third element* of the new programmes of assistance to museums.

Professionals working in museums and as independent consultants, whether in curatorial or museological disciplines, are surprisingly isolated. They need similar access to professional development programmes as their colleagues in most other professions. Except in university museums there are no regular sabbatical years, few employment contracts, certainly no tenure, usually no pension portability, and very few provisions for study leave. Most salaries are low, so opportunities to save are limited and leave without pay is not usually a viable option.

Even when the employer is well-disposed, there are real difficulties in finding and funding replacement staff. In short, it is relatively difficult for museum people to enhance their expertise within their professions, and "mid-career burnout" is a recognized problem. For these and other reasons it is difficult to attract as many highly talented people as museums require, and to hold them in positions of increasing responsibility throughout a professional career. It is a fragile profession.

An expanded programme of grants for established museum professionals would be very valuable and cost-effective. This programme would be broadly similar to the "sabbatical leave fellowships" and the "senior arts grants" offered to academics and artists by the granting councils. Like them, it would not replace, but rather supplement, fellowship programmes offered in some provinces.

Such a programme is appropriate for the federal government since museum people are spread so thinly across the country, and since mid-career learning will almost always involve academic work or interning in another province or abroad.

This programme would also assist self-employed professionals to enhance their competence. These professionals make an essential contribution to the selection and conservation of works of art and other heritage objects in public and private hands, and they now have even fewer opportunities for professional development than their staff colleagues.

The grants would cover an allowance for salary replacement and living expenses, travel and tuition fees where applicable; the successful applicants would usually take leave without pay, and the employer could use the salary saved to retain an interim replacement.

Applications should be considered once or twice a year by a jury of peers, and the grants awarded accordingly. While federal museums as institutions would not have access to the other two new programmes of assistance to museums, staff members of the federal museums, as individuals, should be entitled to compete for professional development grants.

The Task Force has concluded that a very productive programme in this area would require federal investment in the order of $1 million annually.

CHAPTER VII

RECOMMENDATIONS: NATIONAL PROGRAMMES/ SERVICES

Recommendation Seven

We recommend:

(a) that the Canadian Conservation Institute limit its activities to research and to information and advisory services, and operate on a substantially smaller scale than at present;

(b) that the Canadian Heritage Information Network be devolved to the museums;

(c) that the Mobile Exhibits Programme be brought to an end;

(d) that the International Programme be brought to an end;

(e) that the savings resulting from (a) to (d) above, be reallocated to offset the cost of the new programmes of assistance to museums;

(f) that the Cultural Initiatives Programme provide funding required from time to time for projects including "blockbuster" exhibitions or, in concert with the provincial governments, major capital projects and equipment;

(g) that a small, flexible programme provide certain common services to museums.

In addition to its operating responsibilities and grants administration, the NMC is also responsible for the management of four programmes designed to provide services to museums. These are the Canadian Conservation Institute, the Canadian Heritage Information Network, the Mobile Exhibits Programme (Museumobiles), and the International Programme. Advice and some other support activities are also provided almost as a by-product of the administration of these programmes. Furthermore, quite separate from the present National Museums Corporation, the federal government currently offers a number of programmes which are of value to museums, as well as to other organizations in various fields of culture and heritage. Examples of these are the administration of the *Canadian Cultural Property Export and Import Act*, the Insurance Programme, and the Cultural Initiatives Programme.

The approach in this Chapter is to discuss briefly each of these services.

A. Canadian Conservation Institute and other Conservation Issues

In Recommendation Seven (a), we suggest that CCI limit its activities to research and to information and advisory services, and operate on a substantially smaller scale than at present.

When CCI was established, the expectation was that it would itself provide restorative conservation services to Canadian museums. To this end, regional laboratories were established in Moncton and Vancouver, and plans were announced for similar facilities in other regions.

According to CCI, early experience indicated that this was not a satisfactory system. Major museums should have their own readily available conservation facilities, either in-house or in the same locality for urban museums, and in the same region for smaller museums in more isolated locations. In 1978, the regional laboratories were closed and the programmes with MAP were reorganized to encourage and support the establishment and strengthening of conservation facilities and services in museums across the country.

In consequence of this redirection, some progress has been made in helping museums to improve their conservation capabilities, although much still remains to be done, especially in the Atlantic Provinces.

The new Museum Support Programme described in the previous Chapter will permit further funds to be channeled into the establishment and operation of conservation facilities as required by each region, and by individual museums within each region.

The Task Force strongly endorses the principle that museums should assume responsibility for the preventive and restorative conservation of the collections in their charge. For most major museums this implies an adequately staffed in-house conservation laboratory which is equipped and oriented to provide services to smaller institutions.

Each of the four federal museums should have its own strong conservation laboratory, specializing in the particular techniques required to maintain their collections. Historic Parks and Sites and the Public Archives of Canada should maintain their own conservation facilities. There is no reason to group together all the federal facilities concerned with conservation.

What, then, remains for CCI? There is in fact quite a lot, mainly in the areas of research, information and advice.

It would be most useful for the CCI to maintain a small group of researchers, using the most advanced conservation techniques. They would place their expertise at the service of the whole museum community.

CCI should publish a bulletin devoted to the results of its own research and should also function as a resource centre for information on conservation research done in Canada and abroad.

CCI should supply information not only about restoration methods and techniques, but also about preventive conservation, the design and improvement of museum buildings and displays to meet conservation standards.

During the transitional period and until conservation laboratories are set up and strengthened in museums or centres across Canada, we recommend that the mobile conservation and consultation service be continued.

It is not easy to establish the budget of the new CCI but, it could be effective on a considerably smaller scale than the present one, which costs something over $4 million a year in personnel and operating expenses. It should be scaled down to perhaps $1 million annually, which would provide for a staff of about twelve. It would still be, by far, the largest conservation research laboratory in the country.

B. Canadian Heritage Information Network

In Recommendation Seven (b), we suggest that CHIN be devolved to the museums.

The mandate for CHIN was established under the National Museums Policy of 1972 which stated as one objective the creation of a national inventory of collections. The decision to establish CHIN may have sprung more from the fascination of the day with the then glamorous world of electronic data management, than from any clear-eyed assessment of costs and practicalities.

At any rate, steps were taken to work towards a national system and efforts have continued to the present. There have been appropriate changes in direction; to recognize realities encountered along the way, to take account of rapid technological changes in hardware and software, and to reflect what was learned about organizing the electronic storage and retrieval of information on museum collections.

Unfortunately the museums were not ready to participate in the programme, since in many cases their inventory systems did not conform to the standards of the central data bank. A specific programme was then created to standardize the registration of collections. According to most museum directors this has been a positive step.

Opinions on the present and potential utility of a national network, as distinct from a collections management tool, were much less enthusiastic. Some thought that it might have value as a research tool in the distant future, when its holdings of data are more nearly complete. However, very few people would be prepared to pay even the incremental cost of access to a national network. When informed of the overheads and operating costs of the present system, virtually everybody could think of better uses for the money.

Meanwhile, technological developments in microcomputing have changed the game. Ten years ago, the conventional approach was to hold the data in a central mainframe with satellite terminals in museums across the country. Currently, the needs of almost all museums for electronic inventory to facilitate collections management can be met equally effectively and much more cheaply by microcomputers in each museum. On those relatively rare occasions when information about another museum's holdings may be required for research or other purposes, arrangements can be made for computer linkage although, as many of our informants have remarked, a simple old-fashioned telephone call to a colleague is the best solution!

To be fair CHIN has contributed to the creation of concepts and systems for the modern management of museum collections through the application of computer technology. Because of this, Canadian museums are ahead of their foreign colleagues. Nevertheless it is now preferable, with the development of microelectronics, to decentralize the data. This leaves the Task Force to recommend the decommissioning of the central data bank.

As part of the phasing out process, we recommend a programme of transitional grants to help install microcomputer hardware and software in those participating museums which do not already have this capability. The transitional programme might also assist museums to train or recruit specialized staff where necessary, and to download the data to the appropriate museum from the central repository. Registration support might be provided through the new Museum Support Programme.

We recommend also that a small advisory liaison staff be retained for an interim period to help maintain compatibility between the individual systems, to foster regular consultation as at present among user groups in specific disciplines, and to provide a consulting service to museums which have not yet made the move to computers and wish to do so.

C. Mobile Exhibits Programme (Museumobiles)

In Recommendation Seven (c), we suggest that the Mobile Exhibits Programme be brought to an end.

This programme was designed to bring minimal museum services to Canadians living in outlying centres. The three vehicles now on the road are not really museums, since most artifacts cannot stand the physical abuse of this kind of travel and intensity of use. Rather, they are mobile didactic displays, carrying information about one region of Canada to people living in other regions. Within the limits of what is possible and affordable, they do it well, but at considerable cost.

We were informed that the present vehicles are old and tired, and if the programme is to continue they must shortly be replaced at substantial expense. In addition, to provide coast-to-coast coverage with reasonable frequency, the number of vehicles on the road should be increased to at least five, with consequential implications for staffing and operating costs. At present, without allowance for vehicle replacement or the expansion of services, the programme costs about $3 million a year. We think that this money could be better spent in strengthening resident museums through the new Museum Support Programme.

D. International Programme

In Recommendation Seven (d), we suggest that the International Programme be brought to an end.

A majority of the Canadian museum community does not find the International Programme useful. Indeed, more often than not, we were told that this is just one more unproductive complication in securing exhibitions or exhibition materials from abroad, and in arranging for Canadian exhibitions to tour abroad.

There are strong professional links between Canadian museum directors and curators, and their colleagues in similar fields abroad. International exchanges, whether of objects or of people, are arranged through these personal networks.

Of course, government good offices are sometimes required, especially in implementing exchanges planned by the professionals, but for this the Canadian museums turn to the Department of External Affairs rather than to the International Programme of NMC. Very few museum Directors saw a practical role for the International Programme.

If the International Programme is useful at all, it is more so to those foreign embassies in Ottawa which are interested in placing their travelling exhibitions in Canadian museums. This would appear to be a service more appropriately offered by the Department of External Affairs, or undertaken by the cultural affairs officers of the embassies themselves, rather than falling by default on the federal museum services.

In Recommendation Seven (e) the Task Force recommended that the savings resulting from the programmes discussed above [Seven (a)-(d)] be reallocated to offset the cost of the new programmes of assistance to museums.

E. Cultural Initiatives Programme

In Recommendation Seven (f), the Task Force recommends that the Cultural Initiatives Programme provide funding required from time to time for projects including "blockbuster" exhibitions or, in concert with the provincial governments, major capital projects and equipment. To date, museums have not benefitted substantially from CIP. Because the new programmes recommended in Chapter VI are not designed to meet certain exceptional needs, the Task Force suggests that museums should have greater access to CIP for major capital investments or for "blockbuster" exhibitions.

F. Cultural Property Export and Import Act

The contribution of this statute, which relates to libraries and archives as well as to museums, was universally commended. It clearly continues to operate smoothly and to provide a valuable and valued service. When a Museum Services Branch is established within the Department of Communications, it might be convenient for the Movable Cultural Property Secretariat to report through this Branch.

G. Insurance Programme

Comments in the foregoing paragraph are echoed here. Some felt that the funding of this programme may need to be augmented to reflect increases in the number, and in the value for insurance purposes, of travelling exhibitions underwritten through it. Otherwise, the Task Force suggests no change.

H. Other Services

In Recommendation Seven (g) the Task Force recommends that a small, flexible programme be established to provide certain common services to museums. A good deal of thought was given to the appropriate relationship between the federal government and museum associations, with particular reference to the four or five national associations (including the Canadian Museums Association, the Canadian Art Museum Directors Organization, the Canadian Section of the International Institute for Conservation, and the Canadian Association of Professional Conservators) and their provincial counterparts. Some, but not all of these associations have received federal grants and the Task Force has reservations about the dependency created by these grants. Nevertheless, associations are very useful for both the museum community and the federal government.

There is no easy solution, but we think that instead of relying on sustaining grants certain associations could advantageously undertake service contracts with the federal government. For example, we think that most short courses for volunteers, and for technicians requiring training in museum disciplines, are best organized and offered by associations rather than by government. The same goes for most conferences and seminars. Service contracts to associations could thus be used for these purposes and for the publication of professional journals devoted to general museology or conservation.

CHAPTER VIII

RECOMMENDATIONS: TRANSITIONAL ARRANGEMENTS

Recommendation Eight

We recommend:

(a) that the new programmes of assistance to museums fall under the direct responsibility of the Minister of Communications, that an Assistant Deputy Minister be specifically designated to administer these programmes and that he/she be advised by an advisory committee broadly representative of the museum community;

(b) that present commitments under the current Museum Assistance Programmes be respected; subject to this, the current programmes should phase out when and where the three new programmes phase in.

For the administration of the new programmes of assistance to museums the National Museums Corporation is not a viable option, since we have recommended that the Corporation be dismantled, and that in the interval the Board of Trustees divest itself of operating responsibilities. In addition, responsibility for museums and responsibility for grants are two quite different things, and experience indicates that one organization cannot comfortably handle both. Whether or not there is a true conflict of interest, there is a perception of conflict which is not healthy either for the operating institutions or for the grants programme. For the same reasons, we have discarded the option of devolving responsibility for grants to the newly independent federal museums.

The Applebaum-Hébert Federal Cultural Policy Review Committee recommended the creation of a heritage council. This concept was raised a number of times during our consultations. The Task Force does not support this idea because it feels it would be very difficult to implement, given provincial and other established interests in the fields of culture and heritage.

The Task Force also rejects, for obvious reasons, any suggestion to enlarge the mandate of the Canadian Museums Association so that it could play the role of administrator of these new programmes.

Responsibility could be assigned to an existing arms-length agency such as the Canada Council, with extensive grants administration experience. However, the Canada Council's present mandate which demands that it focus on contemporary creativity, would have to be changed. The Task Force hesitates to recommend a change to the mandate of the Canada Council.

A more practical solution is to assign responsibility to the Department of Communications through a new Museum Services Branch. Ministers can be expected to have more success in securing funding for their own programmes than for those of granting councils. Additionally, Ministers are in the best position to ensure coordination with other orders of government. Furthermore, because agreements are such an important factor in the new Museum Support Programme, no one other than federal ministers could undertake negotiations for such agreements with provincial counterparts.

The Task Force also believes that peer assessment, which brings in an element of informed objectivity and professional knowledge, is not inconsistent with programme administration by a Museum Services Branch, and should be a central part of the granting process. Such a Branch must be headed by an Assistant Deputy Minister who has an active interest in museums. It would be useful for this official to have the advice of an advisory committee drawn from the museum community.

The Branch should be very small, but it should be staffed by very experienced people with professional museum background. In addition to managing the three new granting programmes it could take responsibility for publishing the statistical data that the NMC has gathered through the years. Its total operating costs (including staff salaries) should never exceed 10% of the grants administered. It should keep in touch with museums, not as a controller but as a convenient facility for communication and liaison both with the museum community within and beyond the federal government, and with the Minister. It should facilitate direct access by the Board of Trustees to the Minister.

It is essential that the transition from the current to the new programmes of assistance to museums be handled smoothly. Some present commitments such as those for conservation assistance extend over several years. These must be honoured.

In addition, while a start can be made immediately, it will obviously take some time to organize and introduce the new assistance programmes and put them into effect in all parts of the country. In the meantime, the present Museum Assistance Programmes should continue, to be phased out when and where the new programmes phase in. It would be catastrophic for many museums if present assistance were to be suspended pending the development of the new programmes.

CHAPTER IX

FURTHER ISSUES

In the preceding Chapters, we have dealt with the most important points raised in our Terms of Reference. Other questions and issues were raised during our consultations and these are briefly addressed in this Chapter.

New Buildings

The construction of new buildings for the National Gallery of Canada, the Canadian Museum of Civilization and the National Aviation Museum are well underway. Construction of a building for the Canadian Museum of Contemporary Photography was announced in February 1986.

The mandate of the Task Force did not require assessment of these decisions, nor comment on possible future capital needs of the other federal museums.

Loans and Extended Loans from Federal Collections

Should the collections all be held on the premises of the federal museums, except for those items included in travelling exhibitions or on temporary loan? The Task Force and most of the museum community, including many professionals in the federal museums, do not think so.

The Task Force has already enunciated the principle that the federal government's action should be based on partnership with the whole range of Canadian agencies and organizations concerned with the conservation and presentation of our heritage. This principle imposes on the federal museums the obligation to practice a lending policy which is generous, flexible, efficient and free of red-tape.

It is not, of course, proposed that works of art or other major objects in collections should be put at risk by exhibiting them in conditions which are clearly unsatisfactory. But it must be remembered that the collections held by the federal museums belong to all Canadians. The country is so large that only a very small part of the Canadian public can hope to see the exhibits in Ottawa, even once in a lifetime. In these circumstances, it would be wrong to impose excessively strict museological requirements and thereby hinder loans which could otherwise enrich exhibitions organized by various museums across the country. The Task Force does not wish to exaggerate or to charge the federal museums with regularly resisting the loan of objects assembled in the National Capital Region. But it cannot ignore the complaints of museum representatives who have spoken, sometimes with considerable bitterness, of "administrivia" raised by federal museum representatives to a degree which would discourage the most well-intentioned borrower. It must, however, be said that these complaints were nearly all directed at recent policies implemented by the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization.

Furthermore, despite their relative importance in the whole Canadian museum network, the federal museums hold by no means all of our heritage collections, nor even all the objects which deserve exhibition in the National Capital Region. The Task Force thinks that the federal museums' role as partners in the total network requires them to host regularly and willingly, exhibitions both from other institutions of similar size and also from smaller museums.

The Canadian Museum of Civilization is a special case. It has, over the years, assembled collections which are so large that they have demonstrated the total inadequacy of the available exhibition space. The museum will soon be housed in new premises which will be much more spacious than those which it occupies at present. Nevertheless, even after relocation, there will not be room enough to exhibit a large part of the collections, which will necessarily be stored away in inaccessible places. These collections may be of very great interest in certain regions of the country. There are a number of museums which would willingly include them in their permanent collections, thereby consolidating and enriching their holdings. Since the Canadian Museum of Civilization is not unwilling to consider this idea, the new Board of Trustees should establish a long-term lending policy for the purpose of giving access to a heritage which would otherwise be hidden from view.

Museums and Collections within other Federal Departments and Crown Corporations

The Task Force interviewed staff associated with the Currency Museum (Bank of Canada), the National Postal Museum (Canada Post Corporation), and the Royal Canadian Mounted Police Centennial Museum (Regina). The Department of National Defence, which has about thirty officially accredited Canadian Forces Museums as well as additional historical collections, which do not yet have museum accreditation, was also consulted. Representatives of the Department of Indian and Northern Affairs, which is currently reviewing departmental policy concerning their specialized collections were also interviewed, as was the Director of the Canada Council Art Bank. All these museums and collections have been established by professionals who valued greatly the history of the host institutions and these collections are generally well managed. It would serve no useful purpose to change a system which has evolved from such positive initiatives. The Task Force recommends that these collections remain where they are.

The same recommendation applies to research collections held by other federal departments specializing in the natural sciences, as long as these remain accessible to outside researchers.

Specialized Museums

The Task Force was made aware of many fine but often neglected specialized collections which could form the nuclei of valuable museums.

Many such museums of a specialized, often industrial nature are being created especially in Europe, where they are seen as providing employment, as reviving depressed areas, and as stimulating tourism – three considerations of importance to Canada.

One of the more outstanding of such collections is the railway museum at Delsen (St. Constant), near Montréal. The majority of its magnificent material can never be replaced, but is rusting away. From this collection could be created one of the world's finest railway museums. Yet this is only one of a number of industries of prime importance to Canada's history, and means should be sought to encourage the creation of such museums before the material wastes away.

Our attention was also drawn to the lack of cohesive concentration by the four federal museums and indeed by most other museums as well, on the decorative arts and design of the twentieth-century. The holdings and programmes in the decorative arts of the 17th to 19th centuries in many museums across the country have developed significantly over the past decade. However, twentieth-century material tends to be overlooked, perhaps because it crosses the conventional boundaries separating the missions of different museums: not entirely fine art, or history, or technology, yet drawing from all three and contributing to them.

These are the arts of daily life, and more attention should be paid to them within the activities of the federal museums and, we would recommend, in other museums and galleries as well.

International Comparisons

In its Terms of Reference, the Task Force was asked to "include a comparison between the administrative and financial support provided to the National Museums of Canada with that existing in other countries".

The political, economic and cultural realities of Canada are so complex that the introduction of imported cultural or bureaucratic models, without any modification or adaptation, could do more harm than good to Canadian museum institutions.

The Task Force, therefore, did not attempt to propose ready-made foreign models as solutions to the present situation in Canada. Instead, we are of the opinion that the solutions come out of a close analysis of our own museum system. We did, however, think that a quick review of selected administrative and financial arrangements in foreign museum systems would help us to better understand the Canadian situation, in terms of its similarities and its contrasts to what exists elsewhere. Accordingly, we have briefly enquired into the museum organization of four countries: Great Britain, France, West Germany and the United States of America. The first two are more politically centralized than Canada. The third and the fourth are much less centralized. It was important for us to know whether these countries did or did not have a central agency which was responsible for national museum policies, or for the administration and financing of national institutions. The museums and the government agencies which wholly or partially support them, have evolved differently in each of the countries reviewed. In our view there is no "perfect" model which would meet the needs of all the museums in all the countries we have studied. The course of cultural development, the wealth of the community, and the percentage of the national budget which each state devotes to museums, are the reflection of a past history which differs from country to country.

The ideal model for Canada will thus have to be put together here, with our own resources. Such a model would meet the real needs of each of the country's museums and would take full account of the cultural development priorities of the local communities, the provincial and federal governments.

NOTE: A copy of a report on international comparisons, entitled, *Some Foreign Museum Systems*, is available on request.

Tax Policies Relating to Museums

The Task Force is aware of concerns in the museum community about federal policies bearing on the tax treatment of donations to museums, and about the implications of tax policy for private sector support of museum activities. We have not addressed these issues, because they are within the Terms of Reference of a separate Task Force on Funding of the Arts (Bovey Report).

CHAPTER X

THE COSTS

It is difficult to determine the order of funding required of the federal government to meet its full responsibility with regard to the conservation and the presentation of the heritage of Canada. The list of needs is endless. Accordingly, it is essential that all available funds be put to the best use and that wasteful spending be eliminated.

The federal government currently allocates about $80 million of its budget to museums. Although not a negligible amount, it does nevertheless represent an infinitesimal portion of total federal expenditures. In view of the limited financial resources available, the Task Force did not want the recommendations in its Report to incur significant new expenditures on the part of the federal government.

The Task Force is convinced that adoption of the major recommendations put forward in its Report will result in the following:

— elimination of the wasteful spending due to the present bureaucratic structures;

— an increase in available resources by recommending that the federal museums generate additional sources of revenue.

Using available data the Task Force attempted to cost out the budget requirements for implementation of its recommendations. Although the data do not permit exact calculation the figures are nonetheless interesting. The Task Force would, however, like to point out that its figures should be treated with circumspection, for the following reasons:

— it is impossible to calculate accurately the operating costs of each of the federal museums. This may be attributed, for the most part, to the arbitrary formulae used to distribute the costs of corporate services and overheads;

— there is, as yet, no firm data available on the additional operating costs of the National Gallery of Canada and the Canadian Museum of Civilization once they are relocated in their new buildings;

— the period preceding full occupancy of the new buildings and the transition period for the replacement of the old programmes of assistance to museums by the new programmes, as recommended in the Report, will generate costs which will vary according to the circumstances and duration of the transition;

— there is no precise data available on the potential earning capacity of the four federal museums.

Nevertheless, the margin of error is not such that it would preclude an approximate evaluation of the necessary funding for the museums.

Interestingly enough, nobody within the Corporation was able to satisfactorily provide the Task Force with the real costs required to operate and administer the institutions covered in its mandate. This in itself indicates a serious shortcoming in the centralized management system which is imposed on the federal museums. Thus, the Task Force felt it was necessary to seek other sources to establish what these real costs are.

One source was the data published by the Neilsen Task Force Study Team on Culture and Communications (Table 2, below). This Table compares the performance of two federal museums with average data from similar Canadian institutions. The data in Table 3, page 45, was obtained from a consultant retained by the Task Force.

Although the two studies were carried out by consultants, independent of each other, they both indicate the same general conclusion. The difference between the two tables reflects the fact that Table 3 prorates corporate costs to the individual museums.

The figures derived by the two studies speak for themselves. They clearly indicate that the structure which was set up in 1968 is inefficient. There is no other explanation for the fact that, compared to similar institutions throughout Canada, the four federal museums have much higher operating costs and, in almost every respect, demonstrate a poorer performance. Perhaps these differences in operating costs may be attributed in part to the salary scales of the federal public service. The rest of the explanation must be the result of the structures in place. The authorities of each of the federal museums are not incorrect in saying that the total amounts allocated by Parliament to the Corporation would be adequate, if more judiciously spent. This opinion contrasts sharply with that of the Corporation which constantly decries its limited budget. According to the museums, if the Corporation provided them with the equivalent in funds of what they currently receive in services, they could not fail to improve their performances. This appeal for autonomy is all the more convincing when the figures in the two tables are consulted.

TABLE 2
Comparison of NGC and NMM with Other Large Canadian Museums

Indicators	Average in Other Museums*	National Gallery		National Museum of Man	
		Value	Percentage Variance to Average	Value	Percentage Variance to Average
Operating Revenue per Employee (nil part-time)	$41,000	$51,790	+26.3	$67,012	+63.4
Staff per 1000/m² of Building Space	7	13.23	+89.0	14.81	+111.6
Staff per 1000/m² of Exhibition Space	22	42.12	+91.5	60.92	+176.9
Staff per $100,000 of Exhibitions Budget	24	92.08	+283.7	65.43	+172.6
Staff per 100,000 Attendance	43	74.92	+74.2	32.71	+23.9
Exhibitions Budget as a percentage of Operational Revenue	11.5%	2.12%	−81.7	2.46%	−78.6
Operating Revenue per M² of Building Space	$250	$679.05	+171.6	$918.59	+267.4
Operating Revenue per M² of Exhibitions Space	$825	$2,162.57	+162.1	$4,778.93	+358
Operating Revenue per Visitor	$16	$38.47	+140.4	$20.29	+26.8

Source NMC/"CBAC (Council for Business and the Arts in Canada), Survey and Museum norms", by F.S. Skelton, September 1984 (As reproduced in the Neilsen Report)

* Other museums included are four public art galleries (Art Gallery of Ontario, Montreal Museum of Fine Arts, Vancouver Art Gallery and Winnipeg Art Gallery) and four public museums with natural sciences, historical and anthropological collections (Royal Ontario Museum, Glenbow Museum, Manitoba Museum of Man and Nature and Provincial Museum of Alberta).

TABLE 3
Comparison of NGC and NMM with Other Large Canadian Museums

Indicators	Average in Other Museums*	National Gallery		National Museum of Man	
		Value	Percentage Variance to Average	Value	Percentage Variance to Average
Operating Revenue per Employee (nil part-time)	$41,000	$55,005	+34	$54,144	+32
Staff per 1000/m² of Building Space	7	12.52	+78	19.23	+175
Staff per 1000/m² of Exhibition Space	22	39.43	+33	78.42	+256
Staff per $100,000 of Exhibitions Budget	24	87.08	+263	85.14	+255
Staff per 100,000 Attendance	43	53.59	25	37.72	−14
Exhibitions Budget as a percentage of Operational Revenue	11.5%	2.09%	−82	2.17%	−81
Operating Revenue per M² of Building Space	$250	$688	+175	$1,043	+317
Operating Revenue per M² of Exhibitions Space	$825	$2,186	+164	$4,236	+414
Operating Revenue per Visitor	$16	$29.78	+86	$20.48	+28

* Other museums included are four public art galleries (Art Gallery of Ontario, Montreal Museum of Fine Arts, Vancouver Art Gallery and Winnipeg Art Gallery) and four public museums with natural sciences, historical and anthropological collections (Royal Ontario Museum, Glenbow Museum, Manitoba Museum of Man and Nature and Provincial Museum of Alberta).

In view of the foregoing, and with the Corporation dismantled, the Task Force suggests that a total of $55 million be granted to the four federal museums and it further suggests it might be appropriated as indicated below:

National Gallery of Canada	$15 million
Canadian Museum of Civilization	$18 million
National Museum of Natural Sciences	$13 million
National Museum of Science and Technology	$ 9 million
Total:	$55 million (1986 dollars)

Provided with these amounts, each of the four federal museums would be better funded than other comparable institutions in Canada. Moreover, they could count on other revenues such as earnings from museum shops and admission fees. Consequently, they should be able to remain recognized centres of excellence, providing the very best of museum services to the people of Canada.

Of the total amount of $80 million and, once $55 million are allocated to the four federal museums, the difference of $25 million will be available for support and service programmes directed to other museums across Canada.

It is expected that when they are fully operational, the new grant and service programmes will require an annual federal investment in the order of $35 million. In Chapter VI

the Task Force suggested $20 million for the Museum Support Programme, $10 million for the Interprovincial and International Exchange Programme and $1 million for Professional Development. Services suggested in Chapter VII, including the operating costs of the new Museum Services Branch, might amount to a further $4 million annually.

In summary, this demonstrates recommended uses for the cost savings resulting from the dissolution of the Corporation and a restructuring of the various assistance programmes available to museums across Canada.

THE FINAL WORDS

We would like to record our appreciation to everyone who met with the Task Force, submitted briefs and provided background information. All were concerned with the health and status of museums in Canada and were candid in their articulation of the past and present, and of their future goals and expectations. It is hoped that the recommendations contained in this Report will bring the legislation and requisite financial support necessary to provide effectively, efficiently and with fiscal responsibility the museum services Canadians expect and rightly deserve.

There is every indication that the Canadian museum community is maintaining its momentum. Across the country continuing museum development and expansion includes the Art Gallery of Ontario, the Musée des beaux-arts de Montréal, the Musée d'art Contemporain de Montréal, the Canadian Centre of Architecture, the Musée de la Civilisation, the Norman Mckenzie Art Gallery and the Nova Scotia Art Gallery. Plans exist to establish in Cape Dorset, a museum and archives of Inuit prints and drawings.

The Task Force is convinced that, given the political will and the sustained dedication of the museum community, Canada will enjoy dynamic, imaginative and effective museums which can compete favorably with any in the world.

APPENDIX A

TERMS OF REFERENCE
TASK FORCE TO REVIEW THE ROLE OF THE NATIONAL MUSEUMS OF CANADA

The terms of reference of the Task Force to review the National Museums of Canada include:

— studying the operations and mandate of the National Museums of Canada (NMC) Corporation, including its services to the Canadian museum community and its responsibilities for national collections and research;

— defining the role, or roles, of the National Museums of Canada;

— examining the National Museums Policy of 1972 and assessing the effectiveness of its application for the future;

— recommending the means whereby the four National Museums, the National Gallery of Canada, the National Museum of Man, the National Museum of Science and Technology and the National Museum of Natural Sciences, can best carry out their roles;

— reviewing the roles of small museums supported by the Government of Canada in relation to the National Museums of Canada and making recommendations concerning their activities and relationship to the NMC.

The Task Force will be consulting with a range of individuals and groups including the staff and trustess of the National Museums of Canada, the staff and members of the Canadian Museums Association, representatives of provincial governments, departments of the Government of Canada with responsibilities for heritage, as well as museum professionals throughout the country.

In addition to reviewing the process of policy development and the administrative arrangements at the National Museums of Canada, the Task Force will examine the relationship of the NMC to the mandates of provincial governments in the museum field.

Its work will also include a comparison between the administrative and financial support provided to the National Museums of Canada with that existing in other countries.

APPENDIX B

NATIONAL MUSEUMS TASK FORCE MEMBERS

Patricia Bovey, Director, Art Gallery of Greater Victoria, Victoria, British Columbia

Roland Doré, Director, École polytechnique de Montréal, Montréal, Québec

Jane Thompson Edwards, Chairperson of the Arts Festival Committee and member of the Board of the Organizing Committee for the 15th Winter Olympic Games, Calgary, Alberta

Clément Richard, **(Co-chairman)** Corporate Vice-President for Marketing and Business Development, Lavalin Inc., Montréal, Québec

Paul Soucy, Director, Galerie Restigouche Gallery, Campbellton, New Brunswick

Peter Swann, Director, Seagram Museum, Waterloo, Ontario

William Withrow, C.M., **(Co-chairman)** Director of the Art Gallery of Ontario, Toronto, Ontario

SECRETARIAT

Executive Director
David Bartlett

Associates
Margaret Dryden
Rhonda Ferderber
Pierre Théberge

Office Manager
Suzanne Murphy

French Editor
Georges Royer

Researcher
Micheline Levasseur

Word Processor
Lise Villeneuve

Consultants
James R. Bailey
Marlene Catterall

APPENDIX C

LIST OF BRIEFS

Greg Baeker
Executive Director
Ontario Museum Association
(On behalf of the Ontario Museum Association)

David M. Baird
Consultant
and
Former Director
National Museum of Science and Technology

A.W. Frank Banfield
Professor Emeritus
Institute of Urban and Environmental Studies
Brock University
(Former Director, National Museum of Natural Sciences)

William Barkley
President
Canadian Museums Association
(On behalf of the Canadian Museums Association)

Michael Bell
Director
The McMichael Canadian Collection

Gilles Bonin
Secrétaire
Musée d'art contemporain de Montréal

I.M. Brodo
Chief, Botany Division
National Museum of Natural Sciences

Jean Bruce
Policy and Planning Officer
National Museums of Canada

Ruth Bulmer
Chairman
Board of Trustees
Restigouche Gallery/National Exhibition Centre

Duncan F. Cameron
Director and Chief Executive Officer
Glenbow-Alberta Institute

John B. Carroll
Director
Corporate Policy
National Capital Commission

William Clarke
Deputy Minister
Culture and Recreation
Government of Saskatchewan

Lynne Cohen
Assistant Professor of Visual Arts
and
Andrew Lugg
Associate Professor of Philosophy
University of Ottawa

Nina F. Cohen
(Former member of the Board of Trustees
National Museums of Canada)

Alex Colville
(Former member of the Board of Trustees
National Museums of Canada)

E. Jane Condon
National Director
Canadian Artists' Representation

Stephen L. Cumbaa
Head
Zooarchaeological Identification Centre
National Museum of Natural Sciences

Jacques Dalibard
Executive Director
The Heritage Canada Foundation

Léo A. Dorais
Secretary General
National Museums of Canada

Alan Gregg Finley
Doctoral candidate
University of New Brunswick
(Former Director, New Brunswick Museum)

Shirley Jeanne Foster
Yukon Historical and Museums Association

Anne Fox
New Brunswick Crafts Council
Provincial Director
Canadian Crafts Council

Harold Gabriel
Chairman
Board of Trustees
DesBrisay Museum/National Exhibition Centre

Carolle Gagnon
Directrice
Société du Musée du Séminaire de Québec

James B. Gallagher
President
Ottawa-Hull Society
Archaeological Institute of America

Patricia Grattan
Curator
Art Gallery
Memorial University of Newfoundland

Fran Greenblatt
Chairman
Board of Directors
Friends of the National Museum of Natural Sciences

H. Rae Grinnell
Chairman
The Canadian Ski Museum

Evelyn Hansen
President
Alberta Museums Association

Paul F. Healy
Associate Professor
Department of Anthropology
Trent University

John Hobday
Executive Director
The Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation

David Humphries
Director/Curator
Swift Current National Exhibition Centre

Kiyo Izumi
Professor
Faculty of Environmental Studies
School of Urban and Regional Planning
University of Waterloo

Gerald Jessop
Director
Moose Jaw Art Museum/National Exhibition Centre

Lee Jolliffe
Museum Consultant

Hélène Lamarche
Secrétaire
La Société des musées québécois
(On behalf of La Société des musées québécois)

Phyllis Lambert
Director
Canadian Centre for Architecture

Richard M. Le Hir
Président du Conseil d'administration
Musée de la civilisation

Martin Lewis
Director
Historic Sites
The Regional Municipality of Waterloo

Anne Manuel
Director
Newfoundland and Labrador Crafts Development Association

Honourable René J. Marin
Chairman
Board of Directors
Canada Post Corporation

Joseph Martin
Director
National Gallery of Canada

Glenda Milrod
Head
Extension Services
Art Gallery of Ontario

J. William McGowan
Director
National Museum of Science and Technology

Roald Nasgaard
Chief Curator
Art Gallery of Ontario

J.R. Nursall
President
Biological Council of Canada

Yvon Pageau
Member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Andrée Gibeault Paradis
Directrice et Rédactrice en chef de la revue
Vie des arts

Navin Parekh
President
and
Mauri A. Jalava
Acting Chairman
(Cultural Heritage Committee)
Canadian Ethnocultural Council

Honourable Red Pedersen
Minister
Culture and Communications
Government of the Northwest Territories

Honourable Gérard Pelletier
Chairman
Board of Trustees
National Museums of Canada
(On behalf of the Board of Trustees)

Mary West Pratt
St. Mary's Bay, Newfoundland

Barbara A. Ramsay
President of the Canadian Section
International Institute for Conservation

Siegfried Rempel
Consultant Conservator
Canadian Centre for Architecture

David Ross
Curator of Collections
Lower Fort Garry National Historic Park

M. Colleen Shaughnessy
Chairman
Health, Sciences, Arts and Communication Division
and
Lana Dryden
Coordinator
Art Conservation Techniques Program
Sir Sandford Fleming College

F.S. Skelton
Vice-President
Community Relations
Joseph E. Seagram & Sons, Limited

Doris Smith
President
Friends of the National Gallery of Canada

Colin Stevens
Chairman
National Exhibition Centre Council
and
Director, Estevan National Exhibition Centre

Ursula Surtees
Director/Curator
Kelowna Centennial Museum and National Exhibition Centre

Henri Têtu
Director General
National Historic Parks and Sites Branch
Parks Canada

Ann W. Thomas
Assistant Curator of Photographs
National Gallery of Canada

J. Sproull Thomson
Chief Curator
Newfoundland Museum

Doug Todgham
Head
Development
Art Gallery of Ontario

Vincent Tovell
President
Canadian Society of Decorative Arts

James A. Tuck
Research Professor
Department of Anthropology
Memorial University of Newfoundland

Norman Walford
Chief of Administration and Corporate Secretary
Art Gallery of Ontario

Peter Weinrich
Executive Director
Canadian Crafts Council

J. Thomas West
Director/Curator
Canada's Sports Hall of Fame

Alan Wilkinson
Curator
Modern Sculpture
Art Gallery of Ontario

S.F. Wise
Chairman
Archaeological Committee
Ontario Heritage Foundation

APPENDIX D

CONSULTATIONS

Darryl Allan
Curator
Fort Frances Museum and Recreational Cultural Centre

Richard M.H. Alway
Warden, Hart House
University of Toronto
and
Member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Michael Ames
Director
Museum of Anthropology
University of British Columbia

Brian Anthony
Executive Director
Canadian Conference of the Arts

B. Elliot Avedon
Director
Museum and Archives of Games
University of Waterloo

Dave Babiuk
Assistant Deputy Minister
Culture and Recreation
Government of Saskatchewan

Greg Baeker
Executive Director
Ontario Museum Association

Harry Baglow
Communities Studies Specialist
Department of Community and Cultural Affairs
Government of Prince Edward Island

David M. Baird
Museum Consultant
and
Former Director of the National Museum of Science and Technology

A.W. Frank Banfield
Professor Emeritus
Institute of Urban and Environmental Studies
Brock University
and
Former Director of the National Museum of Natural Sciences

Claudette Marullo Barbaud
Vice-présidente
Conseil d'administration
Musée d'art contemporain de Montréal

William Barkley
Director
British Columbia Provincial Museum
and
President
Canadian Museums Association

David Barr
Assistant Director
Royal Ontario Museum

Phyllis Begg
Assistant Director
Programme Development
Mobile Exhibits Programme
National Museums of Canada

Corporal Pierre Bélanger
Public Relations Branch
Royal Canadian Mounted Police Headquarters

James W. Bell, Jr.
Chief of Information and Extension
Ontario Science Centre

Michael Bell
Director
The McMichael Canadian Collection
and
Secretary Treasurer
Canadian Museums Association
and
Government and Public Policy Committee
Canadian Museums Association

Keilor Bentley
Director
Owens Art Gallery
Mount Allison University

Brenda Berck
Museum Consultant
and
Government and Public Policy Committee
Canadian Museums Association

Georges Bernier
Director
Mobile Exhibits Programme
National Museums of Canada

M.V. Bezeau
Director of Ceremonial
Department of National Defence
and
Chairman
Canadian Forces Museums Committee

Jean Bilodeau
Director of Support Services
Indian and Northern Affairs

Jo-Anne Birnie Danzker
Director
Vancouver Art Gallery

Brad Blain
Director
Kitchener-Waterloo Art Gallery

Jean Sutherland Boggs
Special Advisor to the Minister
Department of Communications
and
Former Director of the National Gallery of Canada

Bruce Bolton
Director
The David M. Stewart Museum

Gilles Bonin
Secrétaire du Conseil d'administration
Musée d'art contemporain de Montréal

James W. Borcoman
Curator of Photography
National Gallery of Canada

Pierre Boucher
Sous-ministre
Ministère des Affaires culturelles
Gouvernement du Québec

Ronal Bourgeois
Director
Museum Assistance Programmes
National Museums of Canada

Edmund Bovey
Chairman
Task Force on Funding of the Arts in Canada

Martin Bowe
Director
Newfoundland Museum

William J.S. Boyle
Director
Art Gallery at Harbourfront

Shirley Bracewell
Acting Director
Norman Mackenzie Art Gallery
University of Regina

R. Bradford
Associate Director for the
National Aviation Museum

Marty Brent
Supervisor
Historical Resources and Museums
Ministry of Citizenship and Culture
Government of Ontario

Nicole Brindle
Responsable de l'accueil
Centre muséographique de l'Université Laval

Marcel Brisebois
Directeur général
Musée d'art contemporain de Montréal

Irwin M. Brodo
Chief
Botany Division
National Herbarium of Canada
and Curator, Lichenology Section
National Museum of Natural Sciences

Janet Brooke
Conservateur de l'art Européen
Musée des beaux-arts de Montréal

Jean Bruce
Policy and Planning Officer
and
Assistant to the Director
National Gallery of Canada

Suzel Brunel
Directeur des communications
Musée des beaux-arts de Montréal

Susan Burke
Curator
Joseph Schneider Haus

Susan Burley
Culture and Recreation
Government of Saskatchewan

Duncan F. Cameron
Director and Chief Executive Officer
Glenbow-Alberta Institute

George K. Campbell
Member
Board of Trustees
National Museums of Canada

John B. Carroll
Director
Corporate Policy
National Capital Commission

Tom Carson
Assistant Deputy Minister
Department of Culture, Heritage and Recreation
Government of Manitoba

Joan Chalmers
Member
Task Force on Funding of the Arts in Canada

Larry Chernikoff
Associate Director for Policy and Programs
American Association of Museums

Marifred Cilella
Special Activities Coordinator
American Association of Museums

Ian Clark
Canadian Permanent Delegate to UNESCO
and
Former Secretary General
National Museums of Canada

Bill Clarke
Deputy Minister
Culture and Recreation
Government of Saskatchewan

Allan Clarke
Travelling Exhibitions Officer
Newfoundland Museum
and
President
Museum Association of Newfoundland and Labrador

Nina Cohen
Former member of the Board of Trustees
National Museums of Canada

Joy Cohnstaedt
Deputy Minister
Department of Culture, Heritage and Recreation
Government of Manitoba

Victoria Collins
Public Programmes Officer
Newfoundland Museum
and
Treasurer
Museum Association of Newfoundland and Labrador

Jane Condon
National Director
Canadian Artists' Representation (CAR/FAC)

Mela Constantinidi
Visual Arts Officer
Visual Arts Section
Canada Council

Gary Conway
Executive Director
Canadian Artists' Representation, Ontario (CARO)

Frank Corcoran
Assistant Director Public Programmes
National Museum of Man

Marie Couturier
Director
International Programme
National Museums of Canada
and
Chairman
ICOM Canada

David Craig
Director
Eye Level Gallery
and
Member
Nova Scotia Coalition

Stephen L. Cumbaa
Head, Zooarchaeological Identification Centre
National Museum of Natural Sciences

Glen Cumming
Director
Art Gallery of Hamilton

Brian Cuthbertson
Head of Heritage
Department of Culture, Recreation and Fitness
Government of Nova Scotia

Raymond Cyr
Président du Conseil d'administration
Musée d'art contemporain de Montréal

Yves Dagenais
Directeur de l'administration et du financement
Musée des beaux-arts de Montréal

Soeur Gabrielle Dagnault
Directrice
Musée des Ursulines de Québec

Jean Daigle
Université de Moncton

Gilles Daigneault
Critique d'art
Le Devoir

Jacques Dalibard
Executive Director
Heritage Canada Foundation

Alex T. Davidson
President
Royal Canadian Geographical Society
and
Former Assistant Deputy Minister
Parks Canada

Leighton Davis
Director/Curator
Saint Mary's University Art Gallery

Ernie DeCoste
Curator
Communications Technology
National Museum of Science and Technology

Tatiana Démidoff-Séguin
Présidente
Conseil québécois de la sculpture

Donna Devide
Department of Culture, Heritage and Recreation
Government of Manitoba

Luc D'Iberville-Moreau
Directeur
Le Château Dufresne, Musée des arts décoratifs de Montréal

Ken Doherty
Director
Timmins Museum: National Exhibition Centre
and
Member
National Exhibition Centre Council

Paul Donahue
Assistant Director
Collections and Research
National Museum of Science and Technology

Léo A. Dorais
Secretary General
National Museums of Canada

Guy Doré
Directeur
Musée de la civilisation

Lucille Doucette
Director
West Kootenay Cultural Society/National
Exhibition Centre
and
Member
National Exhibition Centre Council

Donna Dul
Director
Historic Resources
Department of Culture, Heritage and Recreation
Government of Manitoba

Rick Duckles
Executive Director
British Columbia Museums Association

Louis Dugal
Vice-président
Musée et archives du Séminaire de Québec

Fritz du Parc
Conservateur de l'art européen ancien
Musée des beaux-arts de Montréal

Jean-Luc Dupuis
Président du Conseil d'administration
Musée régional Laure Conan

Alan R. Emery
Director
National Museum of Natural Sciences

Graham Esler
Senior Curator
The Currency Museum
Bank of Canada

Charles Farrar
Directeur
Musée du Séminaire de Sherbrooke
Centre d'exposition Léon Marcotte

Terry Fenton
Director
Edmonton Art Gallery

Tom Fielding
Director
Cultural Services Branch
Provincial Secretary
Government of British Columbia

Morris Flewwelling
Director
Red Deer and District Museum and Archives
and
Chairman
Government Relations Committee
Alberta Museums Association

Ligeia Z. Fontaine
Editor, Publications
American Association of Museums

Michel Forest
Trésorier
La Société des musées québécois

André Fortier
Executive Director
Task Force on Funding of the Arts in Canada
and
Former ex officio member
Board of Trustees
National Museums of Canada

John Fortier
Director
Provincial Museum of Alberta

Shirley Jeanne Foster
Yukon Historical and Museums Association

Robert Frame
Assistant Director
Nova Scotia Museum

W.B. Frost
Assistant Deputy Minister
Cultural Affairs, Historical Resources and Youth
Services
Department of Culture, Recreation, and Youth
Government of Newfoundland

Carolle Gagnon
Directrice
Musée et archives du Séminaire de Québec

Donald Gibson
Director
Division of General Programs
National Endowment for the Humanities

Harvey Goldberg
Senior Advisor
Special Projects
Indian and Northern Affairs

Geraldine Joan Goldfarb
Member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Ricardo Gomez
National Representative
Canadian Artists' Representation (CAR/FAC)

Edythe Goodridge
Head, Visual Arts
Canada Council

Claude Gosselin
Directeur
Centre International d'art contemporain
et
Vice-président
La Société des musées québécois

Richard Graburn
Director
The Nickel Arts Museum
University of Calgary

Patricia Grattan
Curator
Art Gallery
Arts and Culture Centre
Memorial University of Newfoundland

Val Greenfield
Director/Curator
Alberta College of Art Gallery
and
Vice-President
Alberta Association of Art Galleries

Marjorie Halpin
Senior Curator
Museum of Anthropology
University of British Columbia

Roger B. Hamel
President
Chamber of Commerce Executives of Canada
and
Former member of the Board of Trustees
National Museums of Canada

Evelyn Hansen
President
Alberta Museums Association

Ruth Hargraves
Legislative Coordinator
American Association of Museums

Lynette Harper
Acting Director of the Museum
Prince of Wales Northern Heritage Centre
Government of the Northwest Territories

Peter Harris
Director
Rodman Hall Arts Centre, a National Exhibition Centre

Ted Hart
Director
The Whyte Museum of the Canadian Rockies

Bev Hebb
Administration Officer
Department of Culture, Recreation and Fitness
Government of Nova Scotia

H. David Hemphill
Executive Director
Manitoba Museum of Man and Nature/Manitoba Planetarium

Mary E. Herbert
Head of Continuing Education
Nova Scotia College of Art and Design
and
Member
Nova Scotia Coalition

John Hobday
Executive Director
The Samuel and Saidye Bronfman Family Foundation

Mark Holton
Curator
Confederation Centre Art Gallery and Museum

Peter Homulos
Director
Canadian Heritage Information Network
National Museums of Canada

Claudette Hould
Member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Betty Howatt
Chairman
Board of Governors
Prince Edward Island Museum and Heritage Foundation

Gayle Hupperson
Executive Director
Saskatchewan Museums Association

Nancy Hushion
Visual Arts Officer
Ontario Arts Council

Jeanne Hughes
Chairman
Ontario Historical Society/Museum Section

George Ignatieff
Chancellor
University of Toronto
and
Former Chairman of the Board of Trustees
National Museums of Canada

Kim Igoe
Museum Assessment Program Coordinator
American Association of Museums

Robin Inglis
Director
Vancouver Maritime Museum

Sharilyn Ingram
Director
Planning and Management Services
National Museums of Canada

Bob Janes
Head of the Northern Science Institute
c/o Prince of Wales Northern Heritage Centre
Government of the Northwest Territories

Mary Jane Jim
Vice-Chairperson Social Programs
Culture and Heritage
Council for Yukon Indians

André Juneau
Directeur général des politiques
Ministère des Affaires culturelles
Gouvernement du Québec

Linda Kelly-Quinlan
Director
Fredericton National Exhibition Centre
and
Member
National Exhibition Centre Council

Barry Kelsey
Assistant Deputy Minister
Ministry of Provincial Secretary and Governmen
Services
Government of British Columbia

George Kidd
President
Board of Trustees
Art Gallery of Greater Victoria

William Kirby
Head
Art Bank
The Canada Council

Walter J. Kozar
Director General
Canadian Conservation Institute
National Museums of Canada

Edward Krahn
Museums Advisor, Heritage Branch
Department of Tourism, Heritage and Cultural
Resources
Government of the Yukon

Pamela Kroeger
Director
Museum and Arts Centre
Laurentian University

Kersti Krug
Assistant Director
Administration and Operations
National Gallery of Canada

Françoise L'Abbé
Directrice artistique
Corporation du Centre d'art de Baie St-Paul

Claude Laberge
Manager
Audit Operations
Office of the Auditor General

Jim Lahey
Director General
Executive Support Services
Indian and Northern Affairs

Robert Lalonde
Assistant Auditor General
Audit Operations
Office of the Auditor General

Hélène Lamarche
Secrétaire
La Société des musées québécois

Bernard Lamarre
Président du Conseil d'administration
Musée des beaux-arts de Montréal

Phyllis Lambert
Director
Canadian Centre for Architecture

Christopher Laing
Assistant Director
Public Programmes
National Museum of Science and Technology

Martha Langford
Chief Curator
Canadian Museum of Contemporary Photography

Louise Leclair
Chief
Public Services Division
National Museum of Natural Sciences

Honourable Omer Léger
Minister of Tourism, Recreation and Heritage
Government of New Brunswick

Richard M. Le Hir
Président du Conseil d'administration
Musée de la civilisation

Francine Lelièvre
Directrice des expositions
Musée de la civilisation

Honourable Mary LeMessurier
Minister
Alberta Culture
Government of Alberta

Louis Lemieux
Museum Consultant
and
Former Director of the
National Museum of Natural Sciences

Bernard Lévy
Éditeur
Science et Technologie

Martin Lewis
Director of Historic Sites
Regional Municipality of Waterloo

J. Ron Longstaffe
Canadian Forest Products Limited
and
Former Vice-chairman of the Board of Trustees
National Museums of Canada

Linda Loving
Senior Arts Officer and Assistant to the Director
Arts Branch
Ministry of Citizenship and Culture
Government of Ontario

Yun-Foo Lum
Director
Communications Networks and Standards
Department of Communications

Ian Lumsden
Director
Beaverbrook Art Gallery

Michael Lundholm
Director
Architectural Services Directorate
National Museums of Canada

John Lunn
Director
Museums Services
Alberta Culture
Government of Alberta

Dawn Lutes
President
New Brunswick Museums Association

George F. MacDonald
Director
National Museum of Man

Jane Mahut
Director
Koffler Art Gallery

Honourable René J. Marin
Chairman of the Board
Canada Post Corporation
and
Former Vice-Chairman of the Board of Trustees
National Museums of Canada

Jean-Claude Marsan
Vice-président du Conseil d'administration
Musée des beaux-arts de Montréal

Joseph Martin
Director
National Gallery of Canada

Nicole Martin
Sous-ministre adjoint
Ministère des Affaires culturelles
Gouvernement du Québec

John G. McAvity
Executive Director
Canadian Museums Association

Gerald McCarthy
Deputy Minister
Department of Education
Government of Nova Scotia

J. William McGowan
Director
National Museum of Science and Technology

David McInnes
Museums Officer
Department of Culture, Heritage and Recreation
Government of Manitoba

Diane McLaren
Treasurer
Art Gallery of Greater Victoria

Alan McNairn
Director
New Brunswick Museum

Wendy McPeake
Publishing Officer
National Museum of Science and Technology

Theresa Michel
Public Affairs Specialist
Institute of Museum Services

André Michel
Directeur
Musée de Sept-Îles

Dann Michols
Assistant Secretary General
Corporate Services
National Museums of Canada

Linda Milrod
Director
Mendel Art Gallery (Saskatoon Gallery and
Conservatory Corporation)

Mary Misner
Director/Curator
Grimsby Public Art Gallery
and
President
Ontario Association of Art Galleries

Jacqueline Mondy
Responsable des communications
Musée de la civilisation

Rollande Montsion
Audit Principal
Audit Operations
Office of the Auditor General

Wayne Morgan
Executive Committee
Canadian Museums Association

Sue Morhun
Member
Oliver Heritage Society Museum and Archive
and
President
British Columbia Museums Association

Cimon Morin
Acting Director
National Postal Museum

Guy Morin
Directeur-général
Place des Arts

James Morrison
Dean of Arts
St. Mary's University
and
President
Federation of Nova Scotian Heritage
and
Member
Nova Scotia Coalition

Maria Muehlen
Acting Head
Inuit Art Section
Indian and Northern Affairs

Honourable Lily Munro
Minister
Ministry of Citizenship and Culture
Government of Ontario

Sean Murphy
Department of Ophthalmology
Royal Victoria Hospital
and
Former Chairman of the Board of Trustees
National Museums of Canada

Laurent Nadon
Assistant Director
Administrative Services
National Museum of Science and Technology

Judith Nasby
Director
The Macdonald Stewart Gallery

Robert W. Nichols
Assistant Secretary General
National Programmes
National Museums of Canada

Randy Norberg
Assistant Deputy Minister
Cultural Affairs
Ministry of Citizenship and Culture
Government of Ontario

Mern O'Brian
Director
Dalhousie Art Gallery
and
Member
Nova Scotia Coalition

Paddy O'Brien
Assistant Director and Curator of Modern Art
London Regional Art Gallery

Andrew Oliver, Jr.
Director, Museum Program
National Endowment for the Arts

Trudy Oliver
Curator of History
Prince Edward Island Heritage Foundation

Michael O'Rourke
Deputy Minister
Tourism, Recreation and Heritage
Government of New Brunswick

Bernard Ostry
Chief Executive Officer and Chairman
TV Ontario
and
Former Secretary General
National Museums of Canada

Yvon Pageau
Professeur
Université de Québec à Montréal
and
Member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Philip Palmer
Legal Services
Department of Communications

Monique Parent-Dufour
Conseil d'administration
Musée d'art contemporain de Montréal

J. Gordon Parr
Director General
Ontario Science Centre

Honourable Gérard Pelletier
Chairman
Board of Trustees
National Museums of Canada

Dale Perry
Director
Heritage Branch
Department of Tourism, Heritage and Cultural Resources
Government of the Yukon

Carol Phillips
Director
Winnipeg Art Gallery

Jean Pigott
Chairperson
National Capital Commission

Alexandre Pincombe
Member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Walter Pitman
Executive Director
Ontario Arts Council

Guy Plamondon
Director
Arts Promotion Division
External Affairs Canada

Jean-Marie Poitras
Président
Musée et archives du Séminaire de Québec

Nancy Poole
Director
London Regional Art Gallery

Timothy Porteous
Former Director of the Canada Council
and
Former ex officio member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Gerry Potoczny
Assistant Director
New Building Programme
National Gallery of Canada

Robert Rabinovitch
Under Secretary of State
Secretary of State

Kristine Ramaeker
Program Officer
Institute of Museum Services

Barbara Ramsay
President of the Canadian Group
International Institute for Conservation

Bernard Ransom
Historic Sites Officer
Newfoundland Museum

William Richards
Executive Assistant to
The Assistant Secretary for Museum Programs
Smithsonian Institution

David Richeson
Director
Saskatchewan Western Development Museums

Bernard Riordon
Director/Curator
Art Gallery of Nova Scotia

Peter Roberts
Director
Canada Council
and
Ex officio member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Debbie Robichaud
Acting Assistant Director
Regional Operations
Museum Assistance Programmes
National Museums of Canada

Luke Rombout
Directeur général
Palais de la civilisation

Teya Rosenberg
Assistant to the Training Officer
Museum Association of Newfoundland and Labrador

Elizabeth Ross
Executive Director
Federation of Nova Scotian Heritage
and
Member
Nova Scotia Coalition

Léo Rosshandler
Director
Lavalin Collection

Steve Rothwell
Assistant Manager
Indian Art Centre
Indian and Northern Affairs

Jean-Marie Roy
Président du Conseil d'administration
Musée du Québec

Bernard Schaller
Directeur
Musée d'art de Joliette

Barbara Schneider
Director
National Museum Act Program
Smithsonian Institution

Ian Scott
Director
Prince Edward Island Heritage Foundation

Ken Seiling
Chairman of the Regional
Municipality of Waterloo

Gary Selig
Director
Desbrisay Museum/National Exhibition Centre
and
Member
National Exhibition Centre Council

Peter Sepp
Executive Director
Ontario Association of Art Galleries

Gyde Shepherd
Assistant Director
Public Programmes
National Gallery of Canada

Lynn Elliott Sherwood
Privy Council Officer
Machinery of Government Office
Privy Council Office

Michael Shoreman
Comptroller
Royal Ontario Museum

Spencer F. Skelton
Vice-President
Community Relations
Joseph E. Seagram & Sons, Limited

Brydon Smith
Assistant Director
Collections and Research
National Gallery of Canada

Greg Smith
Acting Chief
Technical Operations Division
National Museum of Natural Sciences

Maurice Smith
Director
Marine Museum of the Great Lakes at Kingston
and
President
Ontario Museum Association

Rose-Marie Blair Smith
Vice-Chairperson Finance
Culture and Heritage
Council for Yukon Indians

Art Sorenson
Deputy Minister
Culture and Communications
Government of the Northwest Territories

Mary Sparling
Director
Mount Saint Vincent University Art Gallery
and
Member
Nova Scotia Coalition

Mira Spivak
Member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Jack Staff
Director
Northern Co-ordination and Social Development
Indian and Northern Affairs

Louis Stephen
Deputy Minister
Department of Culture, Recreation and Fitness
Government of Nova Scotia

Colin Stevens
Director
Estevan National Exhibition Centre
and
Chairman
National Exhibition Centre Council

Candace Stevenson
Director
Nova Scotia Museum
and
Director, Education Resource Services Program
Department of Education
Government of Nova Scotia

Mrs. David M. Stewart
President
The David M. Stewart Museum
and
President
Le Château Dufresne, Musée des arts décoratifs
de Montréal

Victor J. Suthren
Director
Canadian War Museum

Thomas H.B. Symons
Vanier Professor of Canadian Studies
Trent University

Ilia-Marie Tamplin
Director
Art Gallery of Peterborough

Sonya Tanner
Registrar
Royal Ontario Museum
and
Vice-President
Ontario Museum Association

Robert Taylor
Heritage Policy
Department of Communications

William E. Taylor, Jr.
Director
Social Sciences and Humanities Research
Council of Canada
and
Former Director of the National Museum of Man

Lynn Teather
Academic Co-ordinator
Museums Studies Program
University of Toronto

Shirley L. Thomson
Secretary General
Canadian Commission for UNESCO

Rosita Lesueur Tovell
Member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Vincent Tovell
President
Canadian Society of Decorative Arts

François Tremblay
Responsable des collections
Musée de la civilisation

Nicole Tremblay
Sous-ministre adjoint
Ministère des Affaires culturelles
Gouvernement du Québec

Rodrigue A. Tremblay
Member
Board of Trustees
National Museums of Canada

Raymond Troke
Assistant Director
Programme Coordination
Museum Assistance Programmes
National Museums of Canada

Jane Turnbull-Evans
Programme Officer
Visual Arts
Saskatchewan Arts Board
and
Past President
Saskatchewan Museums Association

Barbara A. Tyler
Assistant Director Programs
Glenbow-Alberta Institute
and
Vice-President
Canadian Museums Association
and
Chairman
Government and Public Policy Committee
Canadian Museums Association

Sylvija Ulmanis
Directrice déléguée
Programmes éducatifs
Société de la Maison des sciences et des techniques

Guy Vadeboncoeur
Curator
The David M. Stewart Museum
and
Past President
Canadian Museums Association

André Villeneuve
Vice-President
Canada Post Corporation

Ian Vincent
Director
The George R. Gardiner Museum of Ceramic Art
and
Past President
Ontario Museum Association

John Vollmer
Senior Curator
Glenbow-Alberta Institute

Malcolm Wake
Director
The Royal Canadian Mounted Police Centennial Museum

Robert Waller
Vice-President of the Canadian Group
International Institute for Conservation

J.P. Wallot
Dominion Archivist
Public Archives of Canada

Robert D. Watt
Director
Vancouver Museum

David Webber
Director
Confederation Centre Art Gallery and Museum
and
Chairman
Atlantic Provinces Art Gallery Association

Renée Wells
Directrice
Musée du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Patricia Williams
Secretary to the Accreditation Commission
American Association of Museums

Wilma Wood
Executive Director
Alberta Museums Association

Cuyler Young
Director
Royal Ontario Museum

George Zielinski
Executive Assistant to the Secretary-General
and
Executive Secretary to the Board of Trustees
National Museums of Canada

APPENDIX E

CONCLUSIONS OF A SURVEY OF THE NATIONAL MUSEUMS AND THE LOCAL COMMUNITIES

A. The National Museums as seen by the Local Community

1. The mandate of the national museums to collect, preserve and exhibit the past is well-known and dominates how people see and describe them.
2. The importance of the museums in preserving the cultural memory and continuity of a people, and developing a people's pride and sense of roots is highly valued. Many comments related to how this mission could be met more effectively.
3. The need for standards of excellence in what is preserved and exhibited is understood, but there is also a perception of exclusivity, of the need for special knowledge or expertise to appreciate the collections.
4. The mandate of the museums to disseminate knowledge, interpret the past, relate it to the present and illuminate the future is not well-known, and is a strongly-perceived vacuum.
5. Much more needs to be done to bring Canadian culture alive for Canadians and visitors, using modern techniques of communication, both within the museums and to the public.
6. Much more can be done to promote the museums to Canadians and to the local audience.
7. The National Museums Corporation is seen as having added to the administrative burden of the institutions, and as inhibiting their flexibility in meeting their mandates.
8. Opinions vary on new revenue sources for the museums.

B. The Museums' Role in the Local Community

1. There is little sense of "owning" the museums, of having pride in them and a responsibility to them. They are perceived as products to be consumed, not something that is a dynamic exciting part of the life of the National Capital Region, a choice visit for friends or relatives.
2. The local audience is the first audience, the first artists, the first salesperson for the museums. It is a good barometer of how the museums are succeeding in creating a sense of relevance and inspiring a sense of cultural pride.
3. There are local stories that should be part of the national museums that are significant to the national culture as well as to the local; or significant to the community's development as the Capital, and therefore to the Nation.
4. There are local institutions, attractions, events and artists or experts in other fields that could give relevance to the museum collections, bring them alive and help interpret them. Developing links to all these aspects of the community would strenghten both the appreciation of local heritage, and the museums themselves.

5. There needs to be much more interpretation, dynamic demonstrations, and activities related to collections. These need to be made relevant to people's lives, to the present, to the issues of the day, and to the future.

6. There is a need for more outreach, more presence in the community and a more dynamic role in inspiring interest and curiosity in the search for knowledge.

7. Opinions vary on how the presence of the national institutions relates to the lack of regional museums and galleries. Similarly there are differing views on the role of the museums in filling the void. The predominant opinion is that local culture and heritage should be more present in the museums. There is general consensus on the need for a regional art gallery.

8. School visits are a major focus of school programming, but more is needed to create a sense of relevance, and a critical appreciation of culture among the young. The museums have a role to play in making arts and culture an integral part of the education process.

9. Volunteers play a vital role in museum programmes and in linking them to the local community.

10. Links among the national museums, and between them and other institutions of knowledge, learning and culture, and with scholarship need to be much stronger.

11. The museums can be a much more vibrant part of attracting Canadians to visit the Capital and sending them home with a strong sense of pride and excitement about their capital as a place that all Canadians must experience.

NOTE: Marlene Catterall was retained by the Task Force to survey the role, performance and potential of the four federal museums, as they are perceived in the National Capital Region. She proceeded through a series of about forty interviews with service-providers and with representatives of user groups and her full report is available on request.

PERSONS INTERVIEWED

Susan Annis
President
Council for the Arts in Ottawa

Bernard Bélanger
Secretary General
Collège de l'Outaouais

Jean-Claude Bergeron
Coordinator-Arts
École secondaire De-La-Salle

Nancy Bourgoyne
Executive Director
Council for the Arts in Ottawa

Patricia Bovey
Director
Art Gallery of Greater Victoria

Sue Braun
Trustee
Thunder Bay Board of Education

Hugh Burwell
Superintendent of Programme
Ottawa Board of Education

John Carroll
Director of Corporate Policy
National Capital Commission

Marc Denhez
President, Heritage Ottawa Development Incorporated
Incoming President, Heritage Ottawa

Elaine de Temple
Coordinator of Children's Services
Ottawa Public Library

Marion Dewar
Former Mayor
City of Ottawa

Pat Durr
Past President
Canadian Artists' Representation (CAR/FAC)

Alan Emery
Director
National Museum of Natural Sciences

Brian Fraser
Director Internal Communications
Bell Northern Research

Mayo Graham
Visual Arts Coordinator
City of Ottawa

Fran Greenblatt
President
Friends of the Museum of Natural Sciences

Yolande Grisé
Director
Centre de recherche en civilisation franco-canadienne
University of Ottawa

Roger Guindon
Retired Rector
University of Ottawa

Andy Haydon
Chairman
Regional Municipality of Ottawa-Carleton

Toddy Kehoe
Former Regional Councillor
Former Chair of the Advisory Committee on
Regional Municipality of Ottawa-Carleton

Larkin Kerwin
President
National Research Council Canada
(Ex officio member, Board of Trustees, National Museums of Canada)

Trudy LeCaine
Member, Arts Advisory Committee
Regional Municipality of Ottawa-Carleton

Lynn Legate
Head Reference Department
Ottawa Public Library

Michel Légère
Mayor
City of Hull

Margaret Main
Head of Adult Services
Ottawa Public Library

Joseph Martin
Director
National Gallery of Canada

William McGowan
Director
National Museum of Science and Technology

Glenn Moore
General Manager
Canada's Capital Visitors and Convention Bureau

Sylvie Morel
Acting Assistant Director of Public Programmes
National Museum of Man

Del Muise
Professor
History Department
Carleton University

Marie-Jeanne Musiol
Responsable, Galerie Montcalm
Maison du Citoyen, Hull

Bob Perrin
Manager Holiday Inn
and
Chairman
Convention Committee, Canada's Capital Visitors and Convention Bureau

Jean Pigott
Chairman
National Capital Commission

Leslie Reid
Head Visual Arts Program
University of Ottawa

Rolf Schliewen
RES Policy Research Inc.

Bernie Shinder
Chairman
Arts Foundation of Ottawa

Doris Smith
President
Friends of the National Gallery

Stuart Smith
Chairman
Science Council of Canada

Eileen Sutherland
Acting Chief-Education and Extension
National Museum of Science and Technology

Bill Townshend
Former Director of Education
Kitchener-Waterloo Board of Education

Gerry Turcotte
President
Ottawa-Carleton Research Institute

Yvon Vadeboncoeur
Trustee
Commission scolaire de Hull

Vina Waddell
Board Secretary
Nepean Museum

APPENDIX F

NATIONAL MUSEUMS TASK FORCE

— DISCUSSION GUIDE —

MARCH 1986

Introduction

The National Museums Task Force has been established to study the mandate and operations of the National Museums of Canada Corporation, including both its services to the Canadian museum community and also its responsibility for the four National Museums (Man, Natural Sciences, Science and Technology, and the National Gallery) including the other museums associated with them (War, Aviation, and Contemporary Photography).

The objective is to assess the application of the *National Museums Act* of 1968 and the National Museums policy of 1972, and to report findings and recommendations to the Minister of Communications. The formal terms of reference are attached as Annex I, and the members of the Task Force are listed in Annex II. The terminology we are using in this Discussion Guide is explained in Annex III. The Task Force has been asked to try to complete its work and provide its report to the Minister by May 31, 1986.

The Task Force intends to consult as widely as possible with the museum community, and with Canadian governments, individuals and organizations concerned with museums. Accordingly, we will very much welcome information, comments and advice from museum professionals, elected and appointed officials, and the interested public, on the issues facing us.

Given the very short timeframe the Task Force has identified those issues which appear to us to be of central importance in assessing developments over the past eighteen years, and in formulating our recommendations for future federal policy and operations.

We appreciate of course that there are many other subjects of interest and concern to the museum community, which would otherwise merit our attention. Nevertheless, in view of the time constraints, choices had to be made, and we intend to concentrate on:

— central issues raised by the administration of the National Museums and the operation of the various museum assistance programs;

— issues relating essentially to the development of *federal* policy, while acknowledging the responsibilities of other interested parties, including provinces, municipalities and the non-government sector.

To these criteria, we add three premises.

The first premise is that there is a federal role – or, more precisely, that there are several federal roles – in the operation and support of museums. These roles are different for those museums which are federally-owned, and those which are not. The Task Force fully recognizes that Canada is a highly decentralized, pluralist federation, and that this reality must be respected in the formulation of federal policy for museums, as in other fields.

The second premise is that federal policy must take account of where we are and how we got here. We do not start from zero; Canadian museums and museum-related activities have developed over more than a century. We see our review as a further small step in this organic process. We hope that our recommendations will prove valuable and applicable, but we recognize that they in turn will become outdated as the social values of Canadians, and their expectations of governments, continue to evolve.

The third premise is that the problem of finding the money is being addressed by the Task Force on Funding of the Arts in Canada. We expect that the conclusions of the other Task Force, which began work some months ago, will be available to us at least in preliminary form by the time we start to write our report. It is to avoid duplication of effort that calculations of the dollars required from federal and other sources are not central to the present discussion.*

The structure and substance of this Discussion Guide reflects these criteria and premises. It is divided into two parts: the first dealing with federally-owned museums, and the second with federal involvement in the activities of other museums.

To assist the discussion, we have developed a number of questions, sometimes with a brief narrative introduction to establish the context. The precise wording of the questions is not significant; our concern is with substance rather than with draftsmanship at this stage.

Through March and most of April, members and staff of the Task Force will be meeting privately with individuals and organizations across the country, to seek information and opinions on the questions raised in the Discussion Guide, without excluding other concerns which members of the museum community may consider of equal importance. We will also be commissioning a number of special studies on these and related matters arising from our terms of reference.

We hope to open an active dialogue with interested members of the museum community. We would therefore very much encourage letters, comments, informal briefs, copies of speeches or articles, and any other information which would be of assistance to us in becoming fully aware of the needs, priorities, perceptions and ideas of all those concerned with museums. The list of questions is formidable, and we expect that most of our correspondants may address only those where they have the most experience. Communications are welcome at any time, but the sooner the better; because of our tight schedule, it will be difficult for us to take full account of contributions which reach us after April 18, 1986. Our mailing address is:

* Nevertheless, it must be recognized that substantial sums are involved. According to the published financial statements of the National Museums, the operating cost of the Corporation and the constituent museums amounted to some $86 million in the fiscal year 1984-85, including about $8.5 million in grants and contributions to other museums, and about $13 million in services (notably accommodation) provided without charge by government departments. The total will increase considerably with the opening of the new buildings for Man, Aviation, Photography and the new National Gallery.

National Museums Task Force
300 Slater Street
Journal Tower North
Ottawa, Ontario
K1A 0C8

Telephone: (613) 990-4300

It is encouraging that the appointment of the Task Force has been well received by the museum community. We count on you now to help us to reach sound, practical conclusions which will strengthen all our museums for present and future generations.

Clément Richard
Co-chairman

William J. Withrow, C.M.
Co-chairman

PART I

The Four National Museums

Part I focusses on the four National Museums:

— the National Museum of Man (including the Canadian WarMuseum)
— the National Museum of Natural Sciences
— the National Museum of Science and Technology (including the National Aviation Museum)
— the National Gallery of Canada (including the Canadian Museum of Contemporary Photography)

What these museums have in common is that the Government of Canada has title to them. Whether by accident or design – typically a combination of both – they are custodians of collections owned by the people of Canada through their federal government. Much of this material is unique, and of national and universal importance both for people living now and for future generations.

The four National Museums have long and different histories. For purposes of the present discussion, what is significant is that they were brought within one corporation by the *National Museums Act 1967-68 C.21* which established a single Board of Trustees. In the words of the Act,

> "The purposes of the Corporation are to demonstrate the products of nature and the works of man, with special but not exclusive reference to Canada, so as to promote interest therein throughout Canada and to disseminate knowledge thereof".

In furtherance of these purposes, the Corporation (including the constituent museums) is in substance authorized to do what museums do, that is:

— to collect, classify, preserve and display art works andartifacts;

— to undertake or sponsor relevant research;

— to publish;

— to undertake or sponsor professional training programs;

— to establish liaison with other museums and universities;

— to arrange for or provide technical services to otherorganizations on such terms as may be approved by theMinister;

— and finally to do such other things as are consistent with its purposes. (This is a summary; for an exact statement, please refer to the Act).

The Act provides for the appointment, by the government, on the recommendation of the Board, of a "director of each museum . . . (who) . . . has, on behalf of the Board, the direction of the activities of the Museum . . .". The Act also provides for the appointment by the government of a Secretary-General of the Corporation, without any formal requirement for a recommendation from the Board. Under the Statute, the Secretary-General "on behalf of the Board" has the direction and management of the business of the Corporation in all matters which are not by law assigned to the museum directors or anyone else. The Board may, with the approval of the Minister, make by-laws delegating any of its duties to the Secretary-General or the Directors of each of the museums. It may also establish consultative committees.

It is no secret that this structure has proved awkward, to put it no more strongly, and has given rise to some confusion respecting the authority and responsibilities of the Minister, the Board, the Secretary-General, and the museum directors.

This lack of clarity in lines of authority and responsibility is compounded by the fact that, for most purposes, the Corporation and the constituent museums are subject to the whole range of legislation, policies and controls governing the Public Service. Thus neither the Board nor the Directors nor the Secretary-General fully control the appointment or remuneration of staff, the management of expenditures or the maintenance of buildings, to choose only these examples.

At least one federal heritage organization – the Heritage Canada Foundation – has been established as a fully independent corporation, allowed and encouraged to get on with its work free of virtually all system constraints. Another effective organization – Historic Parks and Sites – works as a regular branch of a "line" department, where the system constraints are routine, but at least the lines of responsibility, authority and accountability are identified and clear. Even as we begin our work, it seems clear to the Task Force that the National Museums have the worst of both worlds.

In substance, as distinct from structure, some of the things that the National Museums have been expected to do include:

— to research and record man's life and works, in that part of the planet which is now called Canada and elsewhere, from pre-history to the present time, and to collect and conserve scarce tangible evidence in art and artifacts;

— to show what our predecessors were doing at various past times in the arts, in the sciences, and in their daily lives, and to anticipate what the future may hold for us;

— to assemble and analyse evidence of the physical reality of the past and its evolution to the present in geology, biology, and other disciplines;

- to maintain authoritative reference collections;
- to be centres for the exchange of ideas and exhibits throughout Canada and in other parts of the world;
- to show visitors to the National Capital something about Canada past, present and future. (Tourists to whatever world capital, whether domestic or foreign, reasonably expect to find in them strong museums to illustrate the reality of the country they are in);
- to do the same thing for Canadians at home, whether they be television watchers, readers, or visitors to resident or travelling exhibitions in their home regions, and whether they be specialists, students, or simply interested citizens;
- to catch the imagination of young people, and even of those who are no longer so young;
- to do all this for the Canadians of today, and also to expand and conserve the tangible evidence of our past, for our successors 100 or 500 or 1000 years hence.

Many of these responsibilities are shared of course with non-federal museums, federal and other libraries and archives, schools and universities, publishing houses, public television, and a wide range of other social institutions. Where do the national museums best fit?

PART I A

Theme: **The role of the major federally-owned museums**

Question 1

a) What objectives should the federal government assign to the four National Museums? Based on what rationale?

b) Are the National Museums now attempting to carry out functions or provide services which could and should more appropriately be undertaken by others? Are they neglecting things that, as National Museums, they should do?

c) For each of the four institutions, what is the appropriate balance among their roles as:

- attractions for the 3½ million annual visitors to the capital?
- production centres for extension services:
  - through travelling exhibits?
  - through films, publications, broadcasts, videotapes and other outreach techniques?
- research centres?
- reference resources?
- collectors and conservers, for the future?
- sources of artifacts on loan and technical advice for other museums?
- interlocutors with similar world-class institutions in other countries, which reflect a different mix of physical realities and cultural traditions?
- any other functions appropriate to national museums, given the decentralized, pluralist, federal character of the country?

PART I B

Theme: **The appropriateness of the *National Museums Act* of 1968 and the effectiveness of the Corporation in its relationship to the four National Museums, and the means whereby the four National Museums can best carry out their roles**

Question 2 What is your perception of the appropriateness of the 1968 Act and the present effectiveness of the Corporation in terms of the governance of the four National Museums? What do you see as present strengths and weaknesses? (For definitions of terms, please see Annex III)

Question 3 In broad terms, what regime would you recommend for each museum, and for the four as a group?

Two elements are involved here:

a) the relationship of the museums to each other, with or without some form of controlling and buffering "corporation";

b) the relationship of the museums (individually or through a controlling "corporation") to government.

Question 4 a) Assuming that one or more boards of directors or trustees be retained, what powers and responsibilities should it (or they) have? What qualifications should govern the selection of board members?

b) How should effective control be divided between the Minister, the board (or boards), the professional managers, and the professional museum people?

Question 5 At present, the four National Museums are funded almost entirely from the federal treasury. Earned revenues are miniscule in terms of the total budget and usually accrue to general government funds.

a) Should part of the costs of the four National Museums be met from self-generated income such as:

- admission fees?
- sale of goods and services?
- service charges for loans?
- auxiliary services? (shops, restaurants, parking, for example)
- other possibilities for earned revenues?

b) Is it appropriate for the four National Museums to seek donations in cash or kind, or sponsorships, from the private sector (corporations or individuals) for:

- capital costs?
- acquisitions?
- operating costs?
- special exhibitions or programs?
- any other purposes?

PART II

Non-Federal Museums

This part is concerned with the rationale and practice of federal policies and programs directed to museums which are not owned by the Government of Canada. Each institution may be, for example:

— owned and operated directly by a provincial government;

— legally non-governmental, but substantially supported by the host province;

— a municipal museum;

— a university museum;

— a community museum;

— a specialized museum, relying for support on a particular interest group;

— a privately-sponsored museum;

— almost any combination of the foregoing.

Until fifteen years ago, tangible federal government interest in museums which it did not own was minimal, occasional, and lacking a considered policy rationale and program structure. In a landmark speech in 1972, the then Secretary of State announced a change in direction which came to be known as the "democratization and decentralization" policy. This "National Museum Policy of 1972" was intended to facilitate public access to the national heritage through providing leadership and money to:

— extend the outreach of the National Museums through travelling exhibitions, loans, museomobiles and the like;

— strengthen other museums, especially designated "Associate Museums", across the country;

— create a network of National Exhibition Centres around the associate museums, to "complete and extend their action";

— provide services, notably in conservation, inventory, and professional training, to the museum network as a whole.

In consequence, the National Museums of Canada Corporation was called upon to offer a set of "National Programs" which extended far beyond its original and continuing responsibility for the governance of the four national institutions. At present, the National Programs include the following:

a) Programs to serve the museum network as a whole, including the four National Museums:

   — Canadian Conservation Institute

   — Canadian Heritage Information Network

   — International Programme

b) Programs to support other museums and audiences beyond the capital:

   — Mobile Exhibits Program

— Museum Assistance Programmes
  - Registration Assistance Programme
  - Upgrading and Equipment Assistance Programme
  - Conservation Assistance Programme
  - Associate Museums Programme
  - National Exhibition Centres Programme
  - Specialized Museums Programme
  - Exhibitions Assistance Programme
  - Special Activities Assistance Programme
  - Training Assistance Programme

PART II A

Theme: **The role and effectiveness of the federal government in supporting the network of museums across the country through "national programs"**

Question 6 a) Are there any areas of activity, relating to non-federal museums, which you consider to be a uniquely federal responsibility? Conversely, are there any areas of activity with which the federal government should not concern itself at all? Are there areas appropriate for shared concerns?

b) Should there be programs of federal government support for the activities of non-federal museums? What criteria should determine whether or not the federal government becomes involved?To what objectives should any such programs be addressed?

Note that there are at least three dimensions implicit in these questions:

i) Constitutional:
To choose two extreme examples, there would probably be general agreement that the federal government must be actively involved in the negotiation of international agreements or conventions establishing, for example, standard security and customs conditions for the international transport of travelling exhibitions. There would probably also be general agreement that the federal government should be only peripherally involved, or not involved at all, in museum programs designed to provide pedagogical support for elementary schools. What about other museum activities?

ii) Scale and Specialization:
It is tempting but perhaps too easy to suggest that the federal government should be concerned only with "major" non-owned museums, holding collections of national or international significance. In some situations this distinction may be appropriate; for example, local history museums, managing collections and providing services which are very exciting and important for the local community but having little appeal beyond it, might reasonably be left to other orders of government. But many small museums – especially specialized museums – hold collections which are exciting and important beyond the local

community. "Halls of Fame" may be one case in point. Should they be invited to look to the federal government for support and, if so, what kinds of support and on what criteria?

iii) Specific areas of wide concern:
A number of problems, in addition to money, are of common concern to many museums. Should federal policy and programs address some of these? Illustrations include: research support, training and career development, conservation, insurance, and information networking. Questions 9-12 address these concerns more directly.

Question 7 What is your perception of the effectiveness of the National Museums Policy of 1972, in terms of your own ongoing experience with it? Which elements have you found most useful? Not useful? What adjustments would you support?

Question 8 In principle, what should be the relationship between the four National Museums on the one hand, and non-federal institutions on the other? Should some non-federal museums have preferred status in terms of some or all National Programs? If so, what should be the criteria for according preference?

Question 9 Through the granting councils, the federal government provides financial support for academic research in the pure, applied, medical and social sciences and in the humanities. Should it more effectively support research in museums, either through the granting councils or through separate programs?

Question 10 Everybody in the business is concerned about training, working conditions and career development for museum professionals. Is there an appropriate federal role? If so, what is it?

Question 11 It has been suggested that, at least in some fields, we are losing more valuable materials through disintegration over time than we are gaining through new acquisitions. The Canadian Conservation Institute is one attempt to address this problem. Is it a federal problem? To the extent that it is, what should be done about it?If the federal involvement is retained, should it be directed mainly to production or to research?

Question 12 Is the Canadian Heritage Information Network an appropriate federal activity? How useful is it, now and potentially? What could or should be done to make it more effective? Should more support be given to local networks?

Question 13 Realistically, it is unlikely that there will ever be enough financial and other resources to do everything, or even to do everything important. Which elements of the (present or restructured) National Programs should be more strongly supported? Less strongly supported?

PART II B

Theme: **The means whereby current or revised federal policy objectives, relating to services beyond the four National Museums, may be most appropriately pursued**

Question 14 What structure would be best for the provision of programs offering financial and technical support to non-federal museums?

Possibilities appear to include:

- administration by the Department of Communications?
- administration by each of the four National Museums?
- a National Museums Corporation, reconstituted or not?
- Canada Council?
- a new Board representing the users of the services?
- administration by provincial governments?
- a new Heritage Council, along the lines suggested by the Applebaum-Hébert Cultural Policy Review Committee?
- something else?

Question 15 a) What should be the relationship of provincial governments to the formulation of policy and the operation and evaluation of programs? Need the relationship, or the programs offered, be identical in all provinces?

b) Should a federal-provincial program of matching grants be considered for some purposes? If so, what should be the criteria?

Question 16 Have you dealt with a situation where the federal government contributed to the capital cost of facilities, leaving consequent operating costs to be met from provincial or other sources? Did this prove to be a problem? If so, how can the problem be avoided or solved?

Question 17 Should the four National Museums have access to museum assistance programs? If so, should it be on the same basis as everyone else, or on what other terms?

Question 18 Should museum associations have access to federal support through:

- sustaining grants?
- project funding?
- contracts for their services?
- creation of endowment funds?

Definitions

For historical and other reasons, confusion and ambiguity lurk in the language that we must use. This annex attempts to deal with the problem.

For our purposes, a **museum** is a public or private institution which is not operated for profit, and which concerns itself primarily with the collection, classification, conservation and communication of tangible evidence of the natural world or the life and works of man.

The word **museum** includes non-commercial art galleries, and we have accordingly avoided the tiresome repetition of "museums and art galleries"

Many public or private historic or restored buildings are themselves open-air museums, and they also often house museum-type collections and exhibits. National and provincial parks and biosphere reserves may also legitimately be characterized as "natural museums". The Task Force does not expect to concern itself actively with museums of this type, and the text should accordingly be read as excluding them.

By the same token the International Council of Museums includes zoos, botanical gardens and planetaria in its definition of "museums". The Task Force does not quarrel with the logic, but does not expect to become deeply involved with them.

When we refer to **the four National Museums**, we are consistently talking only about the four institutions and their components, i.e.:

- The National Museum of Man, including the Canadian War Museum;
- The National Museum of Science and Technology, including the National Aviation Museum;
- The National Museum of Natural Sciences;
- The National Gallery of Canada, including the Canadian Museum of Contemporary Photography.

When we refer to the **National Museums of Canada Corporation, or the Corporation** we are talking about the central organization which controls and services the four National Museums and administers the National Programs.

Thus if we need to refer to the whole organization, center and parts, we use the phrase "the Corporation and the constituent museums".

When we refer to the **National Programs** we mean the list appearing on page 13 of this Discussion Guide. Programs of national scope and significance administered by one of the four National Museums (like the Archaeological Survey of Canada, operated by the National Museum of Man) are not "national programs" in this terminology.

Rapport et recommandations du Groupe de travail chargé d'examiner la politique muséologique fédérale

MUSE
MUSÉE
MUSEUM

Cat no. NM92-103/1986
© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1986
ISBN 0-662-54660-1

Government of Canada / Gouvernement du Canada

National Museums Task Force / Groupe de travail sur les Musées nationaux

L'honorable Flora MacDonald
Ministre des Communications

Madame la Ministre,

Nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport final.

Comme l'exigeait notre mandat, nous avons consulté les instances gouvernementales aussi bien fédérales, provinciales que territoriales, de même que l'ensemble de la communauté muséologique canadienne. Nous tenons à souligner que partout, nous avons été bien accueillis.

Notre rapport survient, nous semble-t-il, à un moment fort opportun et crucial pour l'orientation de tous les musées du Canada. Nous espérons que nos recommandations vous seront utiles dans l'élaboration d'une politique muséologique susceptible de répondre aux besoins urgents et aux attentes légitimes dont on nous a fait part d'un bout à l'autre du pays.

Les membres du Groupe de travail vous prient d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de leur haute considération.

Le co-président

Clément Richard

Patricia Bovey

Jane Edwards

Paul Soucy

Le co-président

William Withrow, C.M.

Roland Doré

Peter Swann

Canada

300 Slater
Ottawa, Ontario K1A 0C8
(613)-990-4300

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS vii

I **INTRODUCTION** 1

II **L'ÉVOLUTION DES MUSÉES CANADIENS ET DE LA POLITIQUE DES MUSÉES** 3

III **SOMMAIRE DES POINTS DE VUE** 7
- A. Les quatre musées fédéraux 7
- B. Les programmes nationaux 9
- C. Autres secteurs 15

IV **CINQ PRINCIPES** 17

V **LES QUATRE MUSÉES NATIONAUX** 19
- A. Vocation 19
- B. La structure actuelle 20
- C. La nouvelle structure proposée 22
- D. Dispositions transitoires 23

VI **LES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS** 25
- A. Programme général de soutien 26
- B. Programme de soutien des échanges interprovinciaux et internationaux ... 28
- C. Programme de bourses de perfectionnement professionnel 29

VII **LES PROGRAMMES DE SERVICES** 31
- A. L'Institut canadien de conservation et autres questions relatives à la conservation 31
- B. Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine 32
- C. Le Programme des expositions mobiles (muséobus) 34
- D. Le Programme international 34
- E. Le Programmme d'initiatives culturelles 34
- F. Le Programme d'importation et d'exportation des biens culturels 35
- G. Le Programme des assurances 35
- H. Autres programmes 35

VIII **ADMINISTRATION DES NOUVEAUX PROGRAMMES ET DISPOSITIONS TRANSITOIRES** 37

IX **AUTRES CONSIDÉRATIONS** 39

X **LES COÛTS** 43

LE MOT DE LA FIN 47

ANNEXES 49
- A. Mandat du Groupe de travail 49
- B. Membres du Groupe de travail sur les musées nationaux et du Secrétariat 51
- C. Liste des mémoires 53
- D. Liste des personnes consultées 57
- E. Conclusions du Rapport sur les musées nationaux et les communautés locales 69
- F. Document de travail 73

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Le Groupe de travail sur les musées nationaux a été créé en janvier 1986 pour évaluer l'efficacité actuelle et potentielle de la *Loi sur les musées nationaux* de 1968 et de la Politique nationale des musées de 1972, en vue de présenter au ministre des Communications un rapport sur ses conclusions et ses recommandations.

Dans le cadre de cet examen, le Groupe de travail a consulté, d'un bout à l'autre du Canada, les instances gouvernementales ainsi que l'ensemble de la communauté muséologique.

Le Groupe de travail a énoncé cinq principes fondamentaux qui devraient guider le gouvernement fédéral dans l'élaboration d'une politique muséologique cohérente.

1. **Le gouvernement fédéral doit veiller à ce que des collections muséologiques représentatives de tout le pays soient rassemblées, conservées, interprétées et mises en valeur.**
2. **Les interventions du gouvernement fédéral doivent respecter les priorités des gouvernements provinciaux et être complémentaires de leurs politiques.**
3. **Le gouvernement fédéral et ses musées doivent agir comme partenaires des gouvernements provinciaux et des musées non fédéraux.**
4. **Le gouvernement fédéral devrait avoir pour objectif de mieux faire connaître les créateurs, les interprètes et les collections du Canada, tant au pays qu'à l'étranger.**
5. **Le gouvernement fédéral devrait faciliter l'accès des Canadiens aux œuvres de l'humanité et aux produits de la nature des différentes régions du monde.**

Le Groupe de travail s'est appuyé sur ces principes pour analyser les problèmes actuels et proposer des éléments de solution. La première partie du rapport traite des quatre principaux musées fédéraux. La seconde partie porte sur l'ensemble des programmes fédéraux mis à la disposition des musées.

LES QUATRE MUSÉES FÉDÉRAUX

Il est de notoriété publique, comme on le verra plus loin (chapitre V), que la *Loi sur les musées nationaux* de 1968 qui a réuni les quatre principaux musées fédéraux sous la tutelle de la Corporation des musées nationaux, n'a jamais donné de résultats satisfaisants. Personne ne croit qu'elle pourra se bonifier avec le temps. Nos deux premières recommandations ont pour but de corriger cette situation.

Première recommandation

Nous recommandons que la *Loi sur les musées nationaux* de 1968 soit abrogée, que la Corporation des musées nationaux soit démantelée et qu'une nouvelle loi confère aux quatre principaux musées fédéraux l'autonomie administrative.

Deuxième recommandation

Nous recommandons qu'en attendant l'adoption d'une nouvelle loi, les directeurs des quatre musées fédéraux soient, par délégation de pouvoir, immédiatement chargés de leur gestion.

APPUI AUX AUTRES MUSÉES

La Politique nationale des musées de 1972 avait pour objectif de faciliter l'accès de la population à notre patrimoine au moyen d'un ensemble de programmes destinés à consolider les musées et à améliorer leurs services dans tout le Canada. Certains de ces programmes donnent accès à des subventions. On les appelle les Programmes d'appui aux musées (PAM). Ils font l'objet d'une analyse au chapitre VI.

Les programmes de subventions sont globalement perçus comme étant fort valables. Toute la communauté muséologique s'est montrée favorable au principe d'un programme de soutien. Cependant, on s'entend généralement pour dire que le moment est venu de restructurer et de reformuler ces programmes pour les rendre plus conformes à l'évolution des besoins de la population et des musées. Depuis la création de ces programmes, grâce surtout à l'accroissement de l'apport financier des gouvernements provinciaux et territoriaux, les musées du Canada ont atteint une certaine maturité. Bien que la situation varie d'une province à l'autre et d'un musée à l'autre, le gouvernement fédéral n'exerce pas un rôle prépondérant à l'égard du développement muséologique sur l'ensemble du territoire du Canada. Les recommandations qui suivent témoignent de cette réalité.

Troisième recommandation

Nous recommandons au gouvernement fédéral de restructurer, de simplifier, de réorienter et de convenablement financer les programmes d'appui aux musées, de façon à mieux s'acquitter de ses responsabilités et à réduire les coûts administratifs.

Quatrième recommandation

Nous recommandons :

a) la création d'un programme « omnibus »;

b) que ce programme fasse l'objet d'une entente à longue échéance avec chaque province, en collaboration avec les musées et les associations muséologiques;

c) que ce programme soit fondé sur le principe de la péréquation.

Cinquième recommandation

Nous recommandons la création d'un programme de soutien des échanges interprovinciaux et internationaux destiné spécifiquement à faciliter la tenue d'expositions itinérantes et à assurer le partage des connaissances et des compétences.

Sixième recommandation

Nous recommandons, qu'un programme de bourses de perfectionnement professionnel soit mis à la disposition des muséologues de toutes les disciplines.

À l'occasion de l'énoncé de la Politique de 1972, le gouvernement fédéral a créé, outre les programmes de subventions, certains programmes de services destinés à aider les musées et à rejoindre les divers publics du pays. Nous passons en revue ces programmes aux chapitres VI et VII et nous concluons que certains d'entre eux doivent être réduits et que d'autres doivent être supprimés. Nous proposons que les crédits émanant de la réduction ou de la suppression de certains programmes soient réaffectés à d'autres objectifs. Il y a néanmoins intérêt à ce que le gouvernement fédéral offre certains services communs.

Septième recommandation

Nous recommandons :

a) que l'Institut canadien de conservation, dont le budget devrait être considérablement réduit, limite son action à la recherche et à la fourniture de services d'information et de consultation;

b) que le réseau canadien d'information sur le patrimoine soit décentralisé et géré à partir des musées;

c) que le programme des expositions mobiles soit supprimé;

d) que le programme international soit supprimé;

e) que les économies réalisées par l'application des recommandations a), b), c) et d) soient réaffectées aux nouveaux programmes de soutien des musées;

f) que le Programme d'initiatives culturelles aide à financer des interventions ponctuelles telles que des expositions extraordinaires (« blockbusters ») ou subventionne, en accord avec les provinces, des projets d'immobilisation et l'achat d'équipement.

g) qu'un programme modeste et souple regroupe certains services communs offerts aux musées.

Huitième recommandation

Nous recommandons :

a) que les nouveaux programmes de soutien des musées relèvent directement du ministre des Communications, qu'un sous-ministre adjoint soit désigné pour administrer ces programmes, et qu'il soit conseillé par un comité consultatif;

(b) que les engagements déjà pris dans le cadre des programmes actuels d'appui aux musées soient respectés et que, compte tenu de cette réserve, ces programmes soient progressivement supprimés pour céder la place aux nouveaux programmes.

Enfin, nous sommes d'avis que la suppression de la Corporation des musées nationaux, l'autonomie administrative des quatre musées fédéraux ainsi que la compression des programmes de services, dégageront des crédits qui permettront de financer la plus grande partie des nouveaux programmes.

Si une véritable volonté politique s'exprime, le Groupe de travail est convaincu que la communauté muséologique canadienne pourra, à même ses énergies et ses compétences, offrir à la population un réseau de musées fort enviable.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

Notre Groupe de travail a été créé à la fin de janvier 1986 afin d'examiner le mandat et le fonctionnement de la Corporation des Musées nationaux du Canada. Il devait notamment évaluer la structure administrative de la Corporation, la pertinence des divers programmes qu'elle gère et ses liens avec les quatre grands musées fédéraux, soit le Musée canadien des civilisations*, le Musée national des sciences naturelles, le Musée national des sciences et de la technologie et le Musée des beaux-arts du Canada**, ainsi que leurs composantes : le Musée de la guerre, le Musée de l'aviation et le Musée de la photographie contemporaine.

Son mandat consistait donc à revoir l'application de la *Loi sur les Musées nationaux* de 1968 et de la Politique nationale des Musées de 1972 et à soumettre au ministre des Communications un rapport contenant ses recommandations. Le mandat du Groupe de travail et la liste des membres qui le composent apparaissent respectivement à l'annexe A et à l'annexe B de ce rapport.

Le Conseil international des musées définit le mot « musée » comme suit :

> Le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation.

Nous avons, pour nous en tenir à l'esprit de notre mandat, opté pour une définition un peu plus étroite et écarté de notre examen un certain nombre d'activités muséologiques comme, par exemple, la conservation et la mise en valeur de certains bâtiments et arrondissements historiques. Les collections hors musées, les écomusées, les fonctions muséologiques des bibliothèques et des archives centrales, les musées de plein air n'ont pas fait, non plus, l'objet de notre étude.

Une politique sur les musées constitue un élément essentiel à la fois d'une politique patrimoniale et d'une politique scientifique. Même si ce rapport ne porte spécifiquement que sur les musées, nous espérons qu'il contribuera à l'élaboration d'une politique couvrant l'ensemble de la question.

Dans le cadre de notre étude, nous avons consulté un large éventail d'individus, de groupes et d'associations, dont le personnel et les administrateurs des Musées nationaux du Canada (MNC), le personnel et les membres des associations des musées au Canada, des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux et des ministères fédéraux exerçant des responsabilités dans le domaine du patrimoine et, plus particulièrement, des muséologues de toutes les régions du pays. Plus de 350 personnes ont ainsi été entendues.

Pour situer le cadre de ses consultations, le Groupe de travail a rédigé et a fait circuler un document de travail (voir l'annexe F) qui pose les questions qui semblent importantes

---

* Il s'agit de la nouvelle apellation donnée tout récemment au Musée national de l'Homme.
** Anciennement la Galerie nationale du Canada.

Canada

Gouvernement du Canada
Ministère des Communications

Government of Canada
Department of Communications

pour comprendre l'évolution de la situation au cours des 18 dernières années et pour formuler des recommandations pour les années à venir.

Le Groupe de travail s'est également inspiré des études et des mémoires spéciaux rédigés par son propre personnel et par des experts-conseils. Il a aussi bénéficié des conseils de hauts fonctionnaires familiers avec les rouages politiques et juridiques de l'administration fédérale.

Nous avons cherché à mettre à profit l'expérience de ceux et celles qui ont œuvré, à divers titres, au sein de la communauté muséologique. La convergence des opinions sur les questions qui nous paraissaient les plus importantes a grandement facilité notre tâche. L'expérience très diversifiée des membres du Groupe de travail et de son secrétariat nous a également été d'un apport précieux.

Ce rapport constitue un effort de synthèse des points de vue susceptibles de répondre, à court et à long terme, aux besoins les plus pressants. Il nous semble important d'établir cette distinction entre le court et le long terme. Par définition, comme nous le signalons dans ce rapport, les musées évoluent lentement. C'est aussi le cas des gouvernements, tout au moins dans leurs fonctions législatives et réglementaires. C'est pourquoi nous avons formulé certaines recommandations à long terme, qui concernent les objectifs poursuivis, et d'autres à court terme, qui portent sur les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre rapidement.

Nous insistons sur l'importance des dispositions transitoires proposées d'un bout à l'autre du rapport. La complexité inhérente à tout changement important au sein de l'administration publique est telle que ces dispositions ne sauraient être complètes. Néanmoins, aucun problème de transition ne nous est apparu insurmontable, à condition cependant que chacun fasse preuve de détermination et de bonne volonté.

CHAPITRE II

L'ÉVOLUTION DES MUSÉES CANADIENS ET DE LA POLITIQUE DES MUSÉES

Il existe des musées au Canada depuis plus de cent ans et ceux-ci n'ont jamais cessé d'évoluer. Ce rapport ne constitue donc qu'une étape additionnelle dans ce processus de développement.

La Corporation des Musées nationaux fut créée en 1968 dans le but de rassembler en une seule unité administrative et sous l'autorité d'un seul conseil d'administration les quatre musées fédéraux d'Ottawa, qui étaient alors la Galerie nationale du Canada*, fondée en 1880, le Musée national de l'Homme** et le Musée national des sciences naturelles, tous deux fondés en 1912 et dont l'origine remonte au Musée de la Commission géologique du Canada, créé en 1842, et le Musée national des sciences et de la technologie, fondé en 1964.

La politique nationale des musées, axée sur la « décentralisation et la démocratisation », proclamée en 1972 par le ministre Gérard Pelletier, vint conférer à la Corporation une seconde vocation en l'autorisant à distribuer aux musées canadiens situés à l'extérieur de la Région de la capitale nationale des subventions visant à améliorer les conditions physiques d'accueil et de préservation des œuvres et à faciliter les échanges inter-régionaux.

La *Loi sur les musées nationaux* de 1968 marqua la fin de l'autonomie administrative de la Galerie nationale du Canada en la dépouillant du conseil d'administration qui en assumait la gestion depuis 1913.

Mais bien des musées canadiens n'avaient pas attendu la loi de 1968 pour s'affirmer et rayonner à travers le pays. Le Musée des beaux-arts de Montréal, par exemple, peut à juste titre revendiquer l'honneur de figurer parmi les musées d'art les plus anciens du Canada, puisqu'il fut fondé en 1860, sous la forme d'une association d'art, par des citoyens et des artistes éminents de la ville.

Au fur et à mesure que le pays se développa sur les plans économique, politique et culturel, on assista à la fondation d'autres musées canadiens dans des conditions qui, le plus souvent, ressemblaient à celles qui avaient prévalu à Montréal, c'est-à-dire grâce à un regroupement de citoyens et d'artistes. Ainsi, par exemple, le Musée des beaux-arts de l'Ontario, alors appelé Art Museum of Toronto, fut fondé en 1900, le Royal Ontario Museum et le Winnipeg Art Gallery le furent en 1912, le Vancouver Art Gallery, en 1931 et le Musée du Québec, en 1933. Le Musée du Nouveau-Brunswick, probablement le plus ancien au Canada, avait été fondé dès 1842.

La prospérité nouvelle des années soixante et l'optimisme effervescent entourant le centenaire de la Confédération entraînèrent la création, par les autorités provinciales ou municipales ou, le plus souvent, par des associations de citoyens, de plusieurs autres musées. Plusieurs d'entre eux étaient consacrés soit à l'histoire (le Vancouver Museum, le Glenbow-Alberta Institute et le Musée acadien à Caraquet), soit à la science et à la

* Aujourd'hui le Musée des beaux-arts du Canada.
** Aujourd'hui le Musée canadien des civilisations

technologie (l'Ontario Science Centre), soit aux beaux-arts (le Musée d'art contemporain de Montréal).

Au cours des années soixante et soixante-dix, sous l'impulsion de la nouvelle Politique nationale des musées de 1972, et grâce à la contribution des gouvernements provinciaux, de quelques municipalités et de citoyens, les musées canadiens ont pu agrandir et rénover leurs anciens locaux ou en construire de nouveaux. C'est ce qui s'est produit, entre autres, à Victoria, à Vancouver, à Calgary, à Edmonton, à Regina, à Saskatoon, à Winnipeg, à Toronto, à Montréal, à Saint John (Nouveau-Brunswick), à Halifax, à Charlottetown et à St. John's. Cette liste est loin d'être exhaustive; au cours de cette même période en effet, d'autres villes, plus petites, se sont aussi dotées d'équipements muséologiques importants.

Bien que les universités canadiennes n'aient pas créé de musées historiques et scientifiques, exception faire du Musée anthropologique de l'Université de la Colombie-Britannique à Vancouver et du Musée McCord, rattaché à l'Université McGill de Montréal, elles entretiennent un réseau florissant de musées d'art, d'un bout à l'autre du Canada.

Il existe également à travers le pays un certain nombre de musées spécialisés, publics ou privés, qui témoignent de l'enthousiasme de leurs fondateurs et attirent l'attention du public. Pour n'en citer que quelques-uns, mentionnons le Firefighters' Museum of Nova Scotia, à Yarmouth, le Musée des Ursulines de Québec, le Centre canadien d'architecture à Montréal, le Musée canadien du ski à Ottawa, le Seagram Museum à Waterloo et, le plus récent à nous avoir été signalé, le Vancouver Police Centennial Museum, ouvert au public depuis le printemps de 1986.

Enfin, on ne peut que s'étonner de la prolifération des musées communautaires créés au cours des vingt dernières années. Il est difficile d'en connaître le nombre exact, puisque, d'après nos estimations, il s'en crée environ cinquante par année, mais on pense qu'il y en a environ 2 000. Ces estimations s'appuient sur le fait qu'en 1985, une dizaine de nouveaux musées ont été inaugurés en Alberta seulement. Il semblerait par ailleurs que la Saskatchewan compte un musée par 5 000 habitants, ce qui témoigne de la popularité de ces institutions.

Bien que plus de 90 % des collections publiques canadiennes soient concentrées dans une soixantaine des plus grands musées (dont les musées fédéraux), nous devons reconnaître la contribution de ces petits musées et de ces centres d'exposition qui sont généralement le reflet d'un sens d'appartenance à une communauté locale. Leur existence contribue sans aucun doute à éveiller l'intérêt et à obtenir l'appui du grand public pour la conservation et la mise en valeur de notre patrimoine.

La perception du rôle des musées et des services qu'ils doivent offrir s'est élargie au cours des ans. Ceux-ci doivent non seulement continuer à s'acquitter de leurs fonctions traditionnelles de recherche, de conservation et d'exposition, mais on attend maintenant d'eux qu'ils satisfassent davantage l'intérêt de la population pour son patrimoine et pour la science.

Inévitablement, ce dynamisme que l'on constate aussi bien au sein des institutions elles-mêmes que dans le public qu'elles attirent a eu des effets d'entraînement au niveau politique. Faut-il rappeler qu'avant 1968, aucune province, à l'exception du Québec qui avait innové dès 1961, n'avait songé à désigner un ministre chargé spécifiquement des affaires

culturelles! Depuis, par la force des choses pourrait-on dire, presque toutes les provinces ont reconnu leur responsabilité à l'égard du développement culturel. On peut déplorer que les municipalités n'aient pas emboîté le pas au même rythme. Mais même si le progrès est lent, il y a maintenant quelques municipalités qui fournissent un appui concret aux institutions muséologiques.

Nous n'insisterons pas, à ce moment-ci, sur le rôle qu'a joué le gouvernement fédéral dans le développement des musées au Canada puisque les chapitres qui suivent portent en grande partie sur l'évolution et l'efficacité des politiques et des programmes qu'il a mis de l'avant dans ce domaine. Cependant, il nous apparaît important de souligner qu'au cours des dernières années, celui-ci s'est laissé distancer par le dynamisme de la population. Il y a vingt ans, les établissements fédéraux affichaient un leadership qu'on ne leur reconnaît pas aujourd'hui.

CHAPITRE III

SOMMAIRE DES POINTS DE VUE

En réponse à l'appel que nous avions lancé, nous avons reçu environ soixante-dix mémoires, lettres et commentaires écrits sur les questions soulevées dans le Document de travail. Trois cent cinquante Canadiens sont aussi venus nous faire part de leur opinion et de leurs suggestions. L'annexe C énumère les auteurs des mémoires, l'annexe D, les personnes qui se sont présentées devant le Groupe de travail.

Les gens que nous avons consultés peuvent être répartis en sept grands groupes :

— les administrateurs et les cadres supérieurs (anciens et actuels) de la Corporation des musées nationaux, y compris les directeurs des cinq Programmes nationaux;

— les anciens membres et les membres actuels du personnel des quatre musées fédéraux;

— les administrateurs, les directeurs et les cadres supérieurs des musées de toutes les provinces et des deux territoires;

— les ministres ou les hauts fonctionnaires des gouvernements provinciaux et territoriaux;

— les représentants des associations nationales et provinciales de musées ainsi que ceux d'autres organismes tels que les « amis » des musées, les sociétés professionnelles et le Front des artistes canadiens;

— les représentants des « clients » des musées dans la Région de la capitale nationale;

— les agents d'organismes fédéraux exerçant des fonctions dans le domaine des musées ou des domaines connexes, mais à l'extérieur de la Corporation des musées nationaux.

Même s'il est difficile, voire impossible, de rendre justice en quelques paragraphes à toutes les idées qui ont été soumises dans les mémoires et au cours des centaines d'heures de discussion que nous avons eues, nous tenterons de résumer les points de vue exprimés. Nous aborderons les différents sujets dans l'ordre où ils apparaissaient au questionnaire. Nous traiterons donc des quatre musées fédéraux avant d'aborder la question des programmes et des services nationaux.

A. Les quatre musées fédéraux

Cette section comporte trois parties :

— le rôle des quatre musées fédéraux, tel que perçu par les répondants;

— l'évaluation que font les répondants du rendement des quatre musées fédéraux;

— le décalage qui existe entre les attentes de la population et la manière dont les quatre musées s'acquittent de leur mandat.

1. Rôle des quatre musées fédéraux

Il y a concensus sur le rôle que devraient jouer les musées nationaux. Tous croient que les quatre grands établissements fédéraux doivent être des « musées rayonnants », des « chefs de file », des « centres d'excellence », les « meilleurs musées que l'on puisse trouver ».

Cela ne signifie pas pour autant que les musées prestigieux d'Ottawa doivent être les seuls à jouer un tel rôle. Les grands musées de la Région de la capitale nationale devraient au contraire se considérer comme des *pares inter pares* et collaborer avec les autres institutions, puisque celles-ci ont des responsabilités semblables de conservation et de mise en valeur du patrimoine scientifique et artistique du pays.

Nos concitoyens de toutes les régions ont manifesté un certain intérêt pour les musées fédéraux, même si pour certains, ceux-ci n'occupent pas une place très importante dans leur vie. Dans l'ensemble, on apprécie visiter de tels musées lorsqu'on se rend à Ottawa et on attend d'eux qu'il reflètent les diverses facettes du pays.

Tous les répondants s'attendent également à ce que les musées fédéraux mettent régulièrement leurs collections à contribution dans le cadre d'expositions itinérantes ou de prêts à court et à long terme. La possibilité de créer des annexes des quatre musées fédéraux à l'extérieur de la capitale, sans être rejetée, n'est pas considérée comme une priorité.

On estime par ailleurs que les musées de toutes les régions du Canada devraient pouvoir compter sur leurs homologues fédéraux pour organiser des stages de formation et prodiguer des conseils. Les répondants indiquent qu'ils n'hésiteraient pas à leur rendre la pareille. Au demeurant, la plupart des muséologues fédéraux sont favorables à ce partage de leurs connaissances et de leurs collections.

Il appert d'autre part que les musées fédéraux ne constituent pas le premier souci des ministres et des hauts fonctionnaires provinciaux rencontrés. Ceux-ci estiment que ces institutions relèvent du gouvernement du Canada et ne semblent pas plus enclins à s'immiscer dans leur gestion qu'à admettre l'intervention fédérale auprès des institutions qui sont de leur ressort. Ils se sont toutefois montré très intéressés à partager des ressources, notamment en matière de prêts, d'expositions itinérantes, d'échanges de personnel et d'autres services.

2. Évaluation du rendement

Dans leur perception et leur évaluation du rendement des quatre musées fédéraux, les répondants sont d'avis que ceux-ci ne se sont pas montrés à la hauteur des objectifs qu'ils s'étaient fixés et des attentes qu'ils ont suscitées. Dans l'ensemble, leur rendement récent était même perçu comme médiocre et décevant.

On ne semble cependant pas accorder une importance égale aux quatre musées. Ainsi, le Musée national des sciences et de la technologie passe pratiquement inaperçu à l'extérieur de la capitale. Il n'en demeure pas moins que pour les résidents d'Ottawa aussi bien que pour les touristes, c'est celui qui l'emporte sur tous les autres par l'attrait qu'il exerce.

On estime par ailleurs que le Musée canadien des civilisations et le Musée national des sciences naturelles remplissent bien leur mission. Les problèmes auxquels ceux-ci se heurtent, problèmes reliés surtout aux locaux inadéquats qu'ils occupent, sont bien connus. Mais on estime que si l'on pouvait améliorer les conditions matérielles et administratives qui prévalent, ces deux musées pourraient faire bien plus.

C'est le Musée des beaux-arts du Canada qui a fait l'objet du plus grand nombre de critiques. De façon générale, on estime que celui-ci ne répond tout simplement pas aux attentes. Cette institution, qu'on appelait autrefois la Galerie nationale du Canada, a longtemps été considérée comme le plus grand promoteur de l'art canadien. On affirme partout qu'il ne joue plus son rôle de chef de file, même si on ne sait trop qui, du Musée, du gouvernement ou de la Corporation, doit en porter la responsabilité. Nous avons souvent entendu les répondants déplorer qu'il en « coûte si cher pour produire si peu », que ce musée « n'est pas au fait de l'art contemporain au Canada comme il devrait l'être », « que personne de ce musée national ne fréquente les autres musées ou les ateliers d'artistes canadiens », que ce musée se préoccupe davantage « des Européens décédés que des Canadiens vivants », etc. Bref, ce que nous avons entendu au sujet du Musée des beaux-arts du Canada est pour le moins troublant.

Des circonstances atténuantes ont été invoquées pour expliquer les faiblesses des quatre musées. Pour deux d'entre eux, on souligne que la construction de nouveaux locaux a probablement accaparé une quantité d'énergie qui aurait pu, autrement, être investie dans la prestation de services. Certains ont par ailleurs souligné que les crédits étaient insuffisants pour permettre d'atteindre les objectifs fixés par la loi de 1968. Disons tout de suite que cet argument nous a semblé peu convaincant, si l'on tient compte de ce que d'autres institutions au Canada parviennent à faire avec des ressources bien moindres.

En plus de ses propres recherches, le Groupe de travail a commandé une étude sur la façon dont le public percevait les quatre musées fédéraux. Les résultats sont intéressants car ils tendent à confirmer les opinions que nous avons recueillies au cours de nos consultations. Un sommaire des résultats de cette étude apparaît à l'annexe E.

3. Quels sont les problèmes ?

À quoi doit-on attribuer les problèmes que l'on constate aux Musées nationaux ? « À l'excès de contrôle », nous a-t-on dit et répété. Contrôle exercé tantôt par la toute-puissante Corporation, tantôt par le gouvernement omniprésent, de sorte que le personnel des musées est davantage préoccupé à satisfaire les instances supérieures qu'à servir le public et à promouvoir les arts et les sciences. Telle est l'opinion exprimée sans ambages par tous les répondants, à l'exception de quelques cadres encore à l'emploi de la Corporation ou qui l'ont déjà quittée.

B. Les programmes nationaux

Les mémoires, les procès-verbaux de réunions et la correspondance dont le Groupe de travail a pris connaissance faisaient tous état des progrès énormes réalisés depuis la mise en place, en 1972, des programmes nationaux. Ceux-ci ont eu pour effet d'améliorer les normes muséologiques, la formation professionnelle, la prestation des

services, la conservation et la gestion des collections. Mais l'ensemble de la communauté muséologique, arrivée à maturité, ressent certains besoins de changements et estime que le gouvernement fédéral devrait également apporter sa contribution au soutien des musées non fédéraux. On trouvera ci-dessous une synthèse des opinions exprimées sur ces programmes.

Les Programmes d'appui aux musées

Quatorze ans après la création des Programmes d'appui aux musées, on est unanime à reconnaître l'essor extraordinaire qu'ils ont permis à tous égards. La lourdeur de la bureaucratie provoque cependant une bonne dose de mécontentement; on a évoqué, entre autres, l'amoncellement des formulaires à remplir, l'ingérence de gestionnaires fédéraux le plus souvent peu soucieux des particularités régionales, de même que la rigidité excessive de certains programmes qui ne correspondent plus aux besoins des usagers. En revanche, on s'est dit fort satisfait des conseils techniques dispensés par certains agents régionaux. Somme toute, on peut conclure que ceux-ci ont apporté une aide appréciable aux petites institutions. Tel n'est toutefois pas le cas pour les grandes institutions qui disposent d'un personnel plus nombreux et plus expérimenté.

1. Le Programme des musées associés

C'est en 1972 que fut mis sur pied ce programme en vertu duquel on reconnaissait une vingtaine de musées dits « associés ». Il était alors prévu que ce nombre s'accroîtrait progressivement et que 35 musées seraient éventuellement admis au programme. Cependant, dès 1975, on prit la décision de ne pas augmenter le nombre de museés associés, faute de crédits.

Plusieurs ont fait valoir que l'idée de créer un réseau national de musées jouissant d'une reconnaissance spéciale et appelés à desservir des institutions de moins grande envergure ne manquait pas de pertinence. Malheureusement, il semble que les auteurs du programme aient été trop soucieux d'imposer des règles qui puissent s'appliquer uniformément à l'ensemble du territoire canadien. Les disparités sont telles en ce pays que le programme n'a pas fonctionné. De surcroît, on a créé beaucoup de mécontentement en omettant de fixer des règles claires pour l'attribution du statut de musée associé. En somme, on estime que ce programme devrait être complètement remanié.

On a par ailleurs proposé que les subventions soient accordées selon un plan quinquennal adopté par chaque institution, en fonction de critères clairement établis et reconnus par chacune. On a souhaité également que le renouvellement de toute subvention soit lié à une réévaluation du plan par les pairs. L'adhésion à un tel programme serait alors purement volontaire et chaque institution serait libre de s'en retirer au moment où elle le jugerait opportun.

2. Le Programme des centres nationaux d'expositions

Arbitrairement désignés, empêchés de croître en nombre, mal soutenus financièrement par le gouvernement fédéral, plus ou moins appuyés par les gouvernements provinciaux et les instances locales, les centres nationaux d'expositions ne constituent toujours qu'un réseau squelettique.

Que faire de ces centres (il en reste 23) dont on avait souhaité à l'origine qu'ils prolifèrent? Certaines des personnes consultées ont suggéré que le gouvernement

reconnaisse enfin sa responsabilité à leur égard, d'autres que ces établissements soient pris en charge par les provinces. On a par ailleurs proposé qu'ils ne reçoivent de l'aide gouvernementale que s'ils disposent de collections importantes ou s'ils sont en mesure d'organiser des expositions interprovinciales ou internationales. On a également proposé qu'ils puissent emprunter à long terme des œuvres majeures provenant de collections fédérales. Certains voudraient que des fonds fédéraux leur soient accordés pour leur permettre de créer une programmation susceptible d'impliquer davantage les populations locales.

3. Le Programme des musées spécialisés

Ce programme, dont les objectifs sont peu ou mal connus, n'existe plus. C'est sans doute pourquoi il a fait l'objet de peu de commentaires de la part des répondants. Plusieurs ont toutefois exprimé leurs inquiétudes quant aux conditions de conservation des collections ferroviaires et maritimes, ce qui les a amenés à proposer que les Programmes d'appui aux musées soient élargis afin de pouvoir répondre à ces besoins particuliers.

4. Le Programme d'appui aux expositions

Le bien-fondé de ce programme a été largement reconnu. Cependant, l'insuffisance des crédits qui lui sont affectés a été unanimement dénoncée. On a souligné que l'intervention du gouvernement fédéral était nécessaire afin de faciliter la circulation d'expositions d'une province à l'autre. On a toutefois regretté la rigueur de certaines contraintes, par exemple, l'obligation de faire circuler des expositions dans trois régions et celle de puiser uniquement dans les collections publiques, alors qu'un nombre important d'objets d'un très grand intérêt appartiennent à des particuliers. On s'est également plaint de la complexité des formalités de demandes de subventions et des variations trop fréquentes de leurs modalités d'application.

Plusieurs personnes ont suggéré la fusion en un seul programme de financement du Programme d'appui aux expositions et du Programme international (qui émanent tous deux de la Corporation) et du Programme d'expositions contemporaines du Conseil des Arts du Canada. Cette suggestion posait comme condition que le programme qui naîtrait d'une telle fusion dispose d'un budget accru.

5. Le Programme d'appui à l'enregistrement

Ce programme a été jugé utile. Néanmoins, on considère que l'obligation d'inscrire les données dans le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) est trop contraignante. On a suggéré la mise sur pied d'un programme plus souple qui laisserait le soin à chacun des musées de fixer ses priorités en fonction de ses propres besoins.

6. Le Programme d'appui à l'amélioration et à l'achat d'équipement

Ce programme, aux yeux de tous, a produit d'heureux résultats. Tous ceux qui y ont eu recours, pour répondre à des besoins de planification ou d'équipement, se sont dits satisfaits. On a soutenu à plusieurs reprises qu'il était souvent mieux améliorer les locaux existants que construire de nouveaux musées.

7. Le Programme d'appui à la conservation

Ce programme a permis à plusieurs musées de donner de meilleures assises à leurs laboratoires. On a considéré le financement quadriennal de ce programme comme une étape vers le financement quinquennal de base. Les bénéficiaires du programme ont tous manifesté leur satisfaction, soulignant notamment la qualité

des diplômés du programme de maîtrise de l'Université Queen's et du programme du collège Sir Sandford Fleming. Ceux qui n'ont pas participé à ce programme d'appui ont cependant l'impression que celui-ci ne tient pas compte des disparités régionales. Soulignons que les institutions situées dans une province qui n'a pas de politique de conservation ne sont pas admissibles au programme.

8. Le Programme d'appui aux activités spéciales

Ce programme semble intéresser bien peu de monde. En fait, même s'il a fait l'objet d'une question précise dans le questionnaire, le Groupe de travail a reçu peu de commentaires à son sujet.

9. Le Programme d'appui à la formation

Ce programme ne soulève pas de problèmes particuliers. Il y a en fait unanimité quant à l'importance qui doit être accordée à la formation du personnel des musées. On estime que les associations de musées dans chacune des provinces devraient continuer à s'occuper des stages de formation et de perfectionnement de leurs membres. Les répondants sont d'avis que les échanges de personnel entre les institutions devraient être encouragées. Plusieurs ont par ailleurs proposé que les muséologues puissent obtenir des congés sabbatiques.

L'Institut canadien de conservation (ICC)

L'Institut canadien de conservation laisse plusieurs répondants perplexes, ses buts et objectifs ayant été modifiés plusieurs fois depuis sa création. Présentement, L'ICC, qui est devenu essentiellement un centre de recherche s'occupant peu de conservation, s'est fort éloigné du concept de décentralisation et de démocratisation mis de l'avant en 1972. À l'origine, l'ouverture de laboratoires régionaux en Colombie-Britannique et dans les Maritimes avait été très bien accueillie. Un troisième laboratoire devait être créé, au milieu des années 1970, dans la région des Prairies. La fermeture soudaine de ces laboratoires en 1978 et l'abandon de tout projet nouveau a amèrement déçu la communauté muséologique. Plusieurs personnes ont réclamé, en vain, leur réouverture, alléguant entre autres qu'il était dangereux d'envouer à Ottawa, pour fins de restauration, des œuvres déjà très fragiles.

Le démantèlement récent des laboratoires mobiles a ègalement été déploré, lees travaux de prévention et les services de consultation étant d'une grande utilité pour la communauté muséologique. Ces laboratoires ont grandement contribué à faire connaître, dans tout le pays, les normes de conservation des collections.

Plusieurs personnes ont également regretté l'arrêt de la publication du Bulletin technique de l'ICC, estimant que celui-ci s'était avéré fort utile aux conservateurs et aux techniciens des musées.

Il y a eu un certain nombre de questions sur le rôle de l'ICC. Cet organisme devrait-il se concentrer uniquement sur la recherche? D'autres centres de recherche, aux États-Unis et en Europe, ne pourraient-ils pas nous fournir des solutions à des problèmes spécifiques? On estime par ailleurs que l'ICC consacre trop d'attention aux beaux-arts, par rapport à l'archéologie et à l'histoire naturelle. En raison des conditions de travail extraordinairement avantageuses qui prévalent à l'Institut, les musées, disposant de ressources plus modestes, éprouvent des difficultés à recruter des restaurateurs compétents.

On pense en outre que les restaurateurs de l'ICC se concentrent trop exclusivement sur la recherche, et négligent les travaux de conservation directe sur les objets.

Certains restaurateurs, par ailleurs, se plaignent de ne pas avoir accès aux collections. Enfin, on est d'avis que malgré l'accroissement du nombre de laboratoires à travers le pays, les besoins de conservation et de restauration ne peuvent être satisfaits par les ressources existantes.

Les suggestions relatives à l'ICC ont été nombreuses. Un certain nombre de répondants souhaitent que l'Institut poursuive ses activités de recherche et redonne vie à son Bulletin technique. D'autres proposent de transférer l'ICC au Conseil national de recherches du Canada. D'autres encore préconisent le rétablissement du programme des laboratoires mobiles et la réouverture des laboratoires régionaux. Quelques-uns pensent que l'ICC pourrait être confié aux quatre musées fédéraux. Enfin, certains préconisent la fusion des services de conservation de l'ICC et ceux de Parcs Canada.

On a par ailleurs suggéré à plusieurs reprises que les laboratoires des musées non fédéraux bénéficient d'un programme de soutien qui leur permettrait d'assumer des responsabilités régionales. La réouverture des « laboratoires régionaux » deviendrait alors inutile. En pareil cas, l'argument en faveur du maintien de la fonction de recherche de l'ICC s'en trouverait renforcée et la relance du Bulletin technique pourrait être assurée par le Conseil national de recherches.

Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP)

On a noté une certaine divergence d'opinion quant à l'utilité et au coût du Réseau canadien d'information sur le patrimoine. Peu d'établissements ont pu adhérer à ce programme et la plupart de ceux qui l'ont fait en sont encore à l'étape de l'inscription des données. Un très petit nombre est parvenu à utiliser ou extraire régulièrement des données du système.

Plusieurs personnes consultées estiment cependant qu'après avoir connu des difficultés de départ, le système est maintenant valable et fonctionne bien. Il semble que le Réseau canadien d'information sur le patrimoine ait permis d'améliorer considérablement la gestion et la mise à jour des collections dans l'ensemble du pays.

Néanmoins, la plupart des responsables de musées ont indiqué qu'ils se retireraient du réseau si on leur imposait des coûts d'utilisation, ce qui en dit long sur l'importance qu'on lui attribue. Certains ont laissé entendre qu'ils transféreraient plutôt les données du RCIP dans leur propre ordinateur. Le sud-ouest de l'Ontario, par exemple, possède son propre réseau régional et celui-ci semble fonctionner très bien.

La Corporation exige l'inscription des musées au Réseau comme condition d'éligibilité au programme d'appui à l'enregistrement. Cette exigence visant à servir d'abord les intérêts du Réseau est mal acceptée par plusieurs.

Enfin, plusieurs ont rappelé qu'à 3,3 millions de dollars par année*, le système coûtait trop cher.

Les personnes consultées ont mis plusieurs propositions de l'avant; entre autres, le statu quo, le transfert du RCIP aux archives publiques du Canada, son transfert à l'Association des musées canadiens, etc. On a aussi proposé que le rôle joué par le RCIP soit éventuellement assumé directement par les musées plutôt que par un organisme central.

* Groupe de travail ministériel chargé de l'examen des programmes, *Croissance économique : Culture et communications* (Rapport Nielsen), Gouvernement du Canada, Ottawa, 1985, p. 120.

Le Programme des expositions mobiles (muséobus)

Les personnes consultées, en grande majorité, ont recommandé de mettre un terme aux expositions mobiles. Même si celles-ci se sont avérées fort utiles dans le passé, on pense généralement que les crédits qu'elles absorbent seraient utilisés à meilleur escient s'ils étaient réaffectés aux programmes d'appui aux musées. Les musées non fédéraux, dont le nombre s'est accru considérablement au pays, seraient présentement mieux en mesure de desservir les municipalités éloignées et cela, d'une façon beaucoup plus économique.

Le Programme international

À l'exception des responsables du Programme international, la majeure partie des répondants a estimé que celui-ci était devenu superflu. Les grandes institutions, habituées à évoluer sur la scène internationale, préfèrent en effet traiter directement entre elles et n'ont aucunement besoin de recourir à ce programme. Il est vrai que quelques petits musées ont eu l'occasion de bénéficier du Programme international pour accueillir certaines expositions, mais certains d'entre eux ont émis des réserves quant au contenu et à la qualité de ce qu'on leur a offert.

Au reste, il semble que la durée de l'itinéraire de ces expositions ne soit pas conforme aux normes habituellement appliquées par les Musées nationaux du Canada pour les expositions itinérantes d'origine canadienne. Aux yeux de certains, elle risque de nuire à la réputation des musées canadiens et de faire naître des doutes sur le soin qu'ils prennent des œuvres qui leur sont prêtées par les pays étrangers.

On a donc le plus souvent suggéré de mettre un terme au Programme international. Certains répondants ont proposé d'en confier la responsabilité au ministère des Affaires extérieures qui s'est récemment donné un objectif de diffusion de l'art canadien à l'étranger. D'autres se sont demandés cependant s'il serait sage de confier une telle fonction à un ministère qui n'a pas véritablement de vocation muséologique. La suggestion qui est revenue le plus fréquemment était à l'effet que les musées canadiens assument eux-mêmes la responsabilité de la circulation des expositions étrangères, dans le cadre d'un nouveau programme de subventions *ad hoc*.

On accorde par ailleurs une certaine utilité à la publication du calendrier de circulation, mais on estime que cette tâche pourrait éventuellement être remplir par le Réseau canadien d'information sur le patrimoine. Plusieurs personnes ont cependant déploré que toutes les expositions organisées par les musées canadiens figurent au calendrier, même si celles-ci qui laisse croire à tort qu'elles sont dûes à l'initiative de la Corporation.

C. Autres secteurs

Plusieurs personnes, dans les mémoires qu'elles ont soumis ou lors de discussions, ont mentionné d'autres secteurs susceptibles de recevoir une aide fédérale. On a suggéré par exemple la création d'un institut de recherches en muséologie, lequel pourrait se consacrer à des études dans les domaines de la mise en marché, de la présentation d'expositions, de la programmation publique, de l'application de l'informatique et des techniques de pointe, ainsi que de l'administration des musées. Un tel institut pourrait également publier un journal professionnel portant sur la muséologie.

Plusieurs directeurs de musées se sont dits satisfaits de la flotte de camions des MNC qui transportent, de temps à autre, leurs expositions itinérantes. Certains d'entre eux souhaitent l'expansion de ce service, alors que d'autres sont d'avis que celui-ci serait mieux rendu par l'entreprise privée.

Certaines institutions ont insisté sur la nécessité de l'aide gouvernementale pour accroître leurs collections et pour organiser des expositions de grande envergure. D'autres ont souhaité pouvoir bénéficier de conseils d'experts en marketing et en campagne de financement.

En somme, on reconnaît généralement au gouvernement fédéral des responsabilités dans les domaines suivants :

— les activités interprovinciales et internationales;

— les diverses activités relatives aux collections ou aux parties de collections;

— la restauration et la conservation;

— la formation et le perfectionnement;

— l'atténuation des disparités régionales.

Et il y a une constante : personne ne croit à un système de soutien s'appliquant uniformément à travers tout le pays.

CHAPITRE IV

CINQ PRINCIPES

Lors de la rédaction de notre rapport, il nous est apparu nécessaire, avant de formuler nos recommandations, d'établir les principes qui devraient, selon nous, sous-tendre l'action du gouvernement fédéral dans le domaine muséologique. Ces principes ont été dictés par le mandat qui échoit à ce gouvernement, en vertu de ses prérogatives et de ses compétences constitutionnelles. Ils émanent également d'un souci de cohérence et d'efficacité. Le Canada est un pays pluraliste, décentralisé et dynamique. Il importe de respecter cette réalité dans la façon d'aborder la question du patrimoine en général et celle des musées en particulier.

Premier principe

Le gouvernement fédéral doit veiller à ce que des collections muséologiques représentatives de tout le pays soient rassemblées, conservées, interprétées et mises en valeur.

Il s'agit là d'une attribution évidente de tout État fédéral. Les provinces, même quand elles appliquent des politiques muséologiques bien définies et cohérentes, cherchent d'abord – et c'est normal – à soutenir la création sur leur territoire respectif et à mettre en valeur leur propre patrimoine. C'est pourquoi il est pertinent et nécessaire que le gouvernement fédéral se donne comme mission de rassembler et de présenter des éléments patrimoniaux représentatifs de tout le pays.

Ceci ne signifie pas, à supposer que cela soit concevable et possible, que les musées nationaux devraient posséder toutes les œuvres de grande importance pour le patrimoine canadien. Ce qui est important et devrait le demeurer, ce sont les collections qu'ils possèdent et la façon dont ils les conservent, les interprètent, les exposent et les complètent. Les autres musées et les collectionneurs qualifiés des secteurs public et privé continueront, pour leur part, à détenir et à enrichir des collections d'intérêt national.

Deuxième principe

Les interventions du gouvernement fédéral doivent respecter les priorités des gouvernements provinciaux et être complémentaires de leurs politiques.

Somme toute, en dehors de son soutien aux musées fédéraux, la contribution financière du gouvernement fédéral au développement de l'ensemble du réseau muséologique canadien n'a été, jusqu'ici, que marginale. Certaines provinces, en revanche, se sont donné des politiques muséologiques et ont établi dans ce domaine des priorités de développement conformes à leurs besoins.

Le soutien financier des gouvernements provinciaux aux musées, largement supérieur à celui du gouvernement fédéral, est absolument essentiel à l'existence même de l'immense majorité d'entre eux. On conçoit dès lors qu'il serait aberrant et néfaste que le gouvernement fédéral veuille, unilatéralement, infléchir les politiques des provinces. Pour être utile et efficace, l'action du gouvernement fédéral doit au contraire être complémentaire à celle des provinces. On évitera ainsi les dédoublements administratifs coûteux, tant par l'argent que l'on y engloutit que par les conflits qu'ils engendrent.

La politique et les programmes des diverses provinces démontrent bien que les besoins, les attentes et les possibilités en matière de muséologie sont loin d'être identiques d'une province à l'autre, ou d'un musée à l'autre au sein d'une même province. Il n'est donc pas étonnant que les programmes fédéraux d'application universelle, même s'ils sont utiles à certaines fins, ne produisent pas nécessairement les effets escomptés. Il faut donc que le gouvernement fédéral soit prêt à participer à des programmes « sur mesure », c'est-à-dire des programmes qui tiennent compte des particularités de chacune des provinces.

Troisième principe

Le gouvernement fédéral et ses musées doivent agir comme partenaires des gouvernements provinciaux et des musées non fédéraux.

Ce principe découle du précédent. Le gouvernement fédéral et ses musées doivent éviter de se considérer dans une catégorie à part, au-dessus de tout. L'éparpillement du patrimoine sur un immense territoire exige, au contraire, que tous les intervenants travaillent en étroite collaboration.

S'il est inévitable que certains musées soient plus grands, plus prestigieux, plus riches que d'autres, il n'en demeure pas moins qu'aucun d'eux ne peut prétendre être le meilleur dans tous les domaines.

Que les musées fédéraux jouent, à certains égards, un rôle de chef de file, c'est tant mieux. Mais la revendication de ce rôle doit s'appuyer sur l'excellence de leur contribution plutôt que sur leur statut d'organisme fédéral.

Quatrième principe

Le gouvernement fédéral devrait avoir pour objectif de mieux faire connaître les créateurs, les interprètes et les collections du Canada, tant au pays qu'à l'étranger.

Le Groupe de travail est d'avis que le gouvernement du Canada devrait s'employer à encourager les activités nationales et internationales de diffusion ou d'information générées par les musées eux-mêmes.

Cinquième principe

Le gouvernement fédéral devrait faciliter l'accès des Canadiens aux œuvres de l'humanité et aux produits de la nature des différentes régions du monde.

L'intérêt des Canadiens ne saurait se limiter à leur pays et à leurs concitoyens d'hier et d'aujourd'hui. S'il est un domaine où le Canada doit pratiquer une politique d'ouverture sur le monde, c'est bien celui de la muséologie.

Le gouvernement fédéral doit donc mettre à profit son prestige sur la scène internationale pour apporter son concours à la tenue d'expositions provenant de pays étrangers. De même, le gouvernement devrait soutenir, le cas échéant, les musées dans leur tâche de constituer, d'étudier et de présenter au Canada des collections permanentes de spécimens, d'objets et d'œuvres d'art provenant de l'étranger.

CHAPITRE V

LES QUATRE GRANDS MUSÉES FÉDÉRAUX

A. Vocation

La *Loi sur les musées nationaux* de 1968 définit en ces termes le mandat de la Corporation :

> . . . présenter les produits de la nature et les œuvres de l'homme ayant trait plus particulièrement, mais non pas exclusivement, au Canada, de façon à susciter, dans tout le Canada, un intérêt à leur égard et à en propager la connaissance.

Le Groupe de travail estime qu'il n'y a pas lieu de modifier le libellé de ce mandat. Celui-ci comprend généralement les fonctions fondamentales de tout musée, soit le rassemblement de collections, leur conservation, leur classement, leur interprétation et leur présentation au public. Dans la formulation de la loi, ces fonctions sont définies comme des « pouvoirs » et là encore, ces dispositions légales sont adéquates.

Les cinq principes énoncés au chapitre précédent devraient selon nous présider à l'administration des musées fédéraux. Nous nous référerons d'ailleurs à ces principes fondamentaux tout au long des chapitres qui suivent.

Par vocation, les musées doivent rendre compte au public de la gestion des collections dont ils ont la garde. Étant donné l'ampleur et l'importance de leurs collections, les musées fédéraux doivent assumer avec une rigueur particulière cette responsabilité et donner l'exemple aux autres institutions.

Chaque institution fédérale devrait accroître, conserver et améliorer ses collections suivant une politique à long terme, en tenant compte non seulement de ses propres richesses, mais aussi des politiques des autres musées à travers le pays.

Ces collections doivent par ailleurs être accessibles aussi bien aux autres spécialistes du domaine de la muséologie qu'au public en général. Les travaux d'interprétation et de présentation réalisés par les quatre musées fédéraux devraient servir de modèles aux autres institutions.

Les musées fédéraux devraient par ailleurs avoir des programmes de recherche cohérents et bien adaptés à la nature de leurs collections. Certaines distinctions s'imposent toutefois entre les quatre musées.

Ainsi, le Musée canadien des civilisations et le Musée national des sciences naturelles ont été, à l'origine, des organismes voués à la recherche. Ceux-ci n'auraient sans doute pas grand chose à présenter s'il ne s'y était trouvé quelques grands spécialistes et quelques esprits curieux pour recueillir et documenter des collections importantes du XIX^{e} siècle. Ces deux institutions devront continuer à œuvrer dans le domaine de la recherche.

Le Musée national des sciences naturelles a pour sa part des responsabilités qui outrepassent largement la simple conservation de notre patrimoine. Ses collections de spécimens présentent un très grand intérêt pour la recherche scientifique.

En plus de leur vocation nationale et internationale, nous croyons que les quatre musées fédéraux devraient faire davantage partie de la collectivité qu'ils desservent, à savoir la Région de la capitale nationale, afin de pouvoir mesurer leur popularité.

Les musées fédéraux ne doivent sûrement pas se contenter d'être de simples attractions touristiques pour la capitale. Mais s'ils atteignent et maintiennent un certain niveau d'excellence, les touristes, inévitablement, vont y affluer.

B. La structure actuelle

De toute évidence, la structure prévue par la loi de 1968, selon laquelle les quatre musées fédéraux sont regroupés en une seule corporation, est loin d'avoir donné satisfaction. Telle est la conclusion presque unanime qui s'est dégagée des consultations menées par le Groupe de travail, conclusion que celui-ci endosse sans réserve.

On a certes assisté à quelques réalisations importantes depuis l'adoption de la loi, notamment la construction de nouveaux édifices pour le Musée canadien des civilisations et le Musée des beaux-arts du Canada. Toutefois, en constituant une corporation distincte pour veiller à l'érection des nouveaux bâtiments, le gouvernement précédent en a dit long sur le degré de confiance qu'il entretenait à l'égard de la Corporation des musées nationaux du Canada.

Dans l'ensemble, les quatre musées nationaux soutiennent mal la comparaison avec d'autres grandes institutions du pays. Pourquoi en est-il ainsi? C'est que le système est trop lourd, inefficace, coûteux, et franchement mauvais. La brève analyse que nous en faisons ne vise certes pas à jeter le blâme sur quiconque, mais à justifier les changements que nous proposerons plus loin.

Disons tout d'abord que la loi de 1968, en créant une structure administrative unique pour les quatre musées, s'inscrivait dans la tendance centralisatrice de l'époque. Mais, il y a aussi que les quatre musées offrent de grandes similitudes : ils collectionnent, étudient et présentent des objets, et ils appartiennent tous au gouvernement fédéral. Malgré cela, ils demeurent fondamentalement différents les uns des autres : les objets qu'ils collectionnent et présentent sont aussi différents que le sont les disciplines qui les gouvernent et les publics qu'ils desservent. On peut dès lors comprendre que l'établissement d'une structure unique et de règles administratives uniformes crée des problèmes.

Il y a plus : la Corporation elle-même est dépourvue de toute autonomie administrative. Elle est en effet assujettie à la *Loi sur l'administration financière* et à la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*. Elle doit en outre respecter les exigences des organismes centraux et des ministères tels que celui des Travaux publics ou des Approvisionnements et Services. Curieusement, elle échappe à l'autorité directe du ministre des Communications, tout en demeurant assujettie à la pléthore des exigences bureaucratiques, comme si elle n'était qu'une direction d'un ministère. C'est d'ailleurs avec humour que deux ex-membres du Conseil d'administration de la Corporation ont résumé la situation : « le Conseil d'administration, ont-ils dit, contrôle à peu près tout, sauf les ressources humaines et financières ». Dans de telles conditions, quel rôle peut donc échoir au Conseil? . . .

Elle-même étroitement contrôlée, la Corporation s'applique de son côté avec le plus grand zèle à contrôler ses « dépendances » et le nombre d'exercices de vérification imposés aux administrateurs des musées est devenu invraisemblable, sinon

absurde. L'un des directeurs nous a même raconté que son assistant avait reçu de la Corporation 735 convocations à des réunions au cours de la même année. De telles révélations nous amènent à penser que la grande harmonie administrative dont rêvaient les auteurs de la loi de 1968 s'est tout simplement transformée en cauchemar.

Comment ne pas s'étonner que les relations entre les autorités de la Corporation et celles des musées aient pu être marquées au coin de l'hostilité? Comment ne pas s'étonner que certains directeurs aient choisi de quitter en claquant la porte plutôt que de subir le joug quotidien de la Corporation?

La loi de 1968 comporte en outre des ambiguïtés. Par exemple, le Parlement avait-il l'intention, en promulguant cette loi, de mettre en place une sorte de fédération de quatre musées distincts, coordonnés par un petit organisme central et un conseil d'administration? S'agissait-il plutôt de créer un organisme intégré contrôlant et gérant depuis le centre quatre directions appelées « Musées nationaux »? Quoi qu'il en soit, au fil des ans, le Conseil d'administration de la Corporation a imposé l'option centralisatrice, avec les résultats que l'on connaît.

En 1967, juste avant la mise en place de la nouvelle structure, le Conseil d'administration de la Galerie nationale, par la voix de son président, Jean W. Ostiguy, adressa une lettre singulièrement prophétique au Premier ministre Lester B. Pearson :

> Nous craignons que la Galerie nationale ne soit noyée dans la complexité d'une corporation rassemblant des musées dont les fonctions sont différentes. La portée véritablement nationale de son mandat pourrait s'en trouver compromise . . . La Galerie pourrait perdre son identité d'institution s'intéressant au présent tout autant qu'au passé et œuvrant au service du grand public comme à celui des chercheurs . . . Cette loi l'a réduite à un simple service au sein d'un organisme bureaucratisé. La réalisation de ses objectifs se fera beaucoup plus difficilement et beaucoup plus lentement . . . Le prestige de son directeur et de la Galerie elle-même s'en trouvera amoindri. Pour diriger, il importe de disposer de l'autorité voulue sur l'administration . . . Le Conseil ne voit pas quelles économies on pourrait réaliser . . .

Comme il avait raison! Beaucoup de gaspillage et de frustrations auraient pu être évités, non seulement à la Galerie nationale mais aussi dans les autres musées, si l'on avait tenu compte de cet avertissement.

Un des mémoires reçu par le Groupe de travail décrivait la situation actuelle en ces termes :

> Il semble que, plutôt que de faciliter la réalisation du mandat de chacun des musées nationaux, la Corporation soit devenue imbue d'elle-même, ses ambitions administratives l'emportant sur les objectifs des musées qu'elle était sensée desservir. En centralisant les fonctions, la Corporation a étouffé les musées dans la complexité bureaucratique plutôt que de favoriser la mise en œuvre des programmes muséologiques. L'énergie du personnel se consume et s'épuise ainsi dans les méandres bureaucratiques de telle sorte que celui-ci ne peut s'occuper de ses tâches essentielles.

Plusieurs personnes, même parmi celles œuvrant au sein de la Corporation, nous ont également affirmé que le système actuel faisait en sorte que les besoins de l'administration l'emportaient de loin sur les objectifs à atteindre et amenait le personnel à adopter des méthodes de travail improductives et fort onéreuses. Selon nous, ce n'est certes pas en imposant de nouveaux contrôles que l'on pourra modifier la logique du système. Comme on pouvait le lire dans la revue *The Economist* du 15 février dernier : « L'expérience . . . prouve que l'on n'échappe pas à la bureaucratie en y ajoutant un nouvel échelon ».

C. La nouvelle structure proposée

Première recommandation

Nous recommandons que la *Loi sur les musées nationaux* de 1968 soit abrogée, que la Corporation des musées nationaux soit démantelée et qu'une nouvelle loi confère aux quatre principaux musées fédéraux l'autonomie administrative.

À notre connaissance, aucun autre pays n'a adopté la formule d'une administration unique pour la gestion de ses musées nationaux. On cite souvent comme exemple d'administration intégrée, celui de la Smithsonian Institute de Washington. Mais même là, certaines composantes de l'institution ont leur propre conseil d'administration et une autonomie administrative.

Aucune province canadienne n'a d'ailleurs retenu cette formule. Interrogés à savoir si ce modèle leur paraissait avantageux, les représentants des provinces de l'Ontario et du Québec, qui constituent les meilleurs points de comparaison possible, n'ont d'ailleurs pas hésité à rejeter cette voie. Du reste, l'Assemblée nationale du Québec a adopté, en 1983, une loi en vertu de laquelle les musées nationaux québécois sont maintenant autonomes, chacun ayant son propre conseil d'administration. Les autorités gouvernementales et la direction de chacun des musées affirment que cette loi, en vigueur depuis deux ans maintenant, donne d'heureux résultats.

Les membres du Groupe de travail ont examiné une hypothèse que les administrateurs et les cadres de la Corporation ont avancé à plusieurs reprises, selon laquelle cet organisme devrait être tout simplement régi par l'annexe C de la *Loi sur l'administration financière*, ce qui lui conférerait une plus grande autonomie administrative. Un tel transfert n'est tout simplement pas possible, puisque l'annexe C ne vise que les activités commerciales. Il nous semble cependant étonnant que le système fédéral ne dispose d'aucun cadre législatif régissant les institutions fédérales à but non lucratif, tel que cela existe au niveau provincial pour les musées aussi bien que pour les universités, les hôpitaux ou pour d'autres institutions publiques. C'est pourquoi nous recommandons une loi distincte pour l'administration des musées fédéraux.

Le Groupe de travail estime que chacun des quatre musées fédéraux devrait être géré par son propre conseil d'administration. Ce conseil, composé d'au plus 9 membres, devrait être investi de tous les pouvoirs et de toutes les responsabilités inhérentes à la gestion d'une institution muséologique à caractère national. Les personnes choisies pour faire partie de chaque conseil devraient l'être en fonction de critères essentiellement liés à leur compétence.

Par ailleurs, aucun membre du Conseil ne devrait être désigné d'office. Jusqu'à maintenant, le président du Conseil national de recherches du Canada et le directeur du Conseil des Arts du Canada ont sans doute apporté une précieuse contribution au Conseil d'administration de la Corporation, mais leur présence au sein de l'administration des musées ne nous semble pas indispensable à la collaboration qui doit exister entre les organismes qu'ils représentent et chacun des musées.

Il convient de rappeler que le Conseil d'administration de la Corporation avait jugé nécessaire de s'entourer de cinq comités consultatifs différents; quatre d'entre eux étaient affectés à l'administration des musées et le cinquième, à la gestion des programmes nationaux. L'accroissement du nombre de nominations à pourvoir serait donc peu important, passant de 30 à 36. Ce nombre rendrait possible une meilleure représentation régionale et disciplinaire. La nomination des membres des différents

conseils devrait être précédée d'une consultation, notamment auprès des diverses associations de musées et des organismes professionnels auxquels appartiennent les personnes pressenties.

Le Groupe de travail insiste enfin pour que les conseils d'administration des musées ne soient assujettis à aucune forme de contrôle extérieur, si ce n'est à celui des lois qui s'appliquent généralement à toute corporation. Cela signifie que les musées fédéraux seraient clairement soustraits à l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et des autres lois connexes, et de la *Loi sur l'administration financière*, telles qu'elles existent aujourd'hui.

Le Conseil d'administration de chaque musée fédéral devrait être investi des pouvoirs habituels de tout conseil d'administration d'un musée. Le directeur, en tant que premier responsable de l'administration générale du musée, devrait être engagé (et congédié s'il y a lieu) par le conseil dont il relève.

Afin de favoriser une planification efficace, chaque établissement devrait pouvoir compter sur une allocation fédérale fixée à l'avance pour un certain nombre d'années. Cette allocation devrait couvrir la plupart mais non pas tous les coûts de fonctionnement du musée. Pour offrir davantage de services au public et pour équilibrer son budget, chaque musée devrait être tenu de générer des recettes au moyen de frais d'entrée, de concessions (boutiques et stationnement) et de ventes de services. Il ne lui serait pas non plus interdit d'accepter des dons ni de faire appel à l'entreprise privée pour le financement d'expositions circulant à travers le Canada ou d'expositions canadiennes destinées à l'étranger. Toutefois, il devrait éviter, parce que déjà fort bien nanti par l'État, de concurrencer les autres musées dans leur recherche de fonds auprès du public.

Le Groupe de travail suggère la signature d'un protocole d'entente entre le ministre et le conseil d'administration de chacun des musées. Un tel document viserait à indiquer, en termes généraux, les attentes des parties l'une à l'égard de l'autre. Ce protocole d'entente devrait être public, car il est normal que les orientations du gouvernement et celles du musée soient connues. Bien entendu, il pourrait être modifié de temps à autre, à condition qu'on n'entrave pas le développement des institutions en changeant trop souvent les orientations.

Des protocoles d'entente de ce genre ont démontré leur valeur dans certaines provinces. À notre connaissance, le gouvernement fédéral n'a pas encore utilisé ce système pour les musées ou d'autres organismes culturels, mais nous suggérons néanmoins que l'idée soit examinée. Il s'agit en effet d'une méthode très pratique qui permet de répondre à un besoin de coordination au niveau des orientations stratégiques, ce besoin se faisant terriblement ressentir à l'heure actuelle.

D. Dispositions transitoires

Deuxième recommandation

Nous recommandons qu'en attendant l'adoption d'une nouvelle loi, les directeurs des quatre musées fédéraux soient, par délégation de pouvoirs, immédiatement chargés de leur gestion.

Après avoir examiné en détail la loi en vigueur, les règlements et la structure des services, le Groupe de travail est arrivé à la conclusion que rien n'interdit d'amorcer la réforme en attendant l'avènement de la nouvelle loi.

Nous proposons en somme que l'actuelle Corporation des musées nationaux cesse de gérer directement les quatre musées fédéraux. Provisoirement, le Conseil d'administration pourra conserver un pouvoir de surveillance sur les musées et fera rapport au Parlement par l'intermédiaire du Ministre. Mais toutes les décisions en matière de gestion seront dès lors déléguées aux musées.

Il faudra cependant, de toute nécessité, libérer les musées du fardeau des règlements, des contrôles et des procédures tatillonnes qui leur sont imposés de toutes parts.

Ainsi, il faudra décréter sans plus tarder que la Corporation des Musées nationaux est désormais un employeur distinct, au sens de la *Loi sur la Fonction publique*. Évidemment, les musées devront être habilités à conclure et à administrer leurs contrats.

Par voie de règlement et sans déroger à la loi actuelle, le Conseil d'administration de la Corporation des musées nationaux, avec l'approbation du ministre, devra déléguer aux directeurs des quatre musées presque toutes les responsabilités qui lui incombent actuellement en matière de gestion. Les seuls pouvoirs que le Conseil ne pourra déléguer sont ceux qui sont reliés à l'adoption des règlements administratifs, à l'obligation de déposer au Parlement un rapport annuel accompagné des états financiers et du rapport du vérificateur-général, et à l'aliénation de pièces de collections.

Investi des pouvoirs délégués par la Corporation, le directeur de chaque musée pourra s'entourer d'un comité consultatif. La nomination des membres de ce comité consultatif devra être faite après avoir consulté le Ministre et la communauté muséologique.

En attendant la mise en application de la nouvelle loi, le Conseil d'administration devra conserver un minuscule secrétariat afin de consigner les procès-verbaux et préparer le rapport annuel au Parlement. Deux directions seulement de l'actuelle corporation pourront par ailleurs continuer à conseiller le Conseil d'administration, soit la Direction de la vérification et de l'évaluation et le Service d'architecture, la présence de ce dernier pouvant s'avérer utile pour planifier l'occupation des nouveaux bâtiments. Le Service d'architecture devra toutefois considérer que ses « clients » sont les divers musées fédéraux et non la Corporation des musées nationaux.

Nous proposons enfin que le processus de dévolution administrative soit terminé avant la fin de l'année financière 1986-1987, soit le 31 mars 1987.

Les membres du Groupe de travail sont bien conscients que la mise en application des recommandations contenues dans ce chapitre aura des répercussions sur la carrière de plusieurs personnes compétentes et dévouées. Cette réalité ne nous apparaît pas un motif suffisant pour reporter la restructuration proposée et la réduction de certains effectifs qui, nécessairement, devra l'accompagner. Pour plusieurs, ce changement ouvrira des possibilités de carrière extrêmement intéressantes. Il faudra néanmoins être compréhensif et généreux à l'égard des personnes qui ne trouveront plus leur place dans le système.

CHAPITRE VI

LES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS

Le présent chapitre traite des programmes de subventions aux musées non-fédéraux, connus sous le titre de « Programmes d'appui aux musées » (PAM). Environ 8,6 millions de dollars (montant inchangé en dollars actuels depuis le début des années 1970) sont distribués tous les ans par le truchement des programmes suivants :

1. Programme des Musées associés } Aide à la programmation publique
2. Programme des Centres nationaux d'expositions } Aide à la programmation publique
3. Programme des Musées spécialisés (suspendu) } Aide à la programmation publique
4. Programme d'appui aux expositions
5. Programme d'appui à l'enregistrement
6. Programme d'appui à l'amélioration et à l'achat d'équipement
7. Programme d'appui à la conservation
8. Programme d'appui aux activités spéciales
9. Programme d'appui à la formation

La communauté muséologique canadienne a toujours été favorable à l'existence de tels programmes nationaux d'appui aux musées non fédéraux. Elle reconnaît que depuis leur création, il y a 14 ans, les PAM ont permis d'accélérer le développement du réseau muséologique canadien, malgré les crédits limités qui étaient mis à leur disposition.

Mieux orientés et mieux gérés, les PAM auraient cependant pu être encore plus bénéfiques. Il est évident que de meilleurs mécanismes de consultation avec les provinces et les muséologues auraient pu être instaurés; le choix des « musées associés » et des « centres nationaux d'expositions » aurait dû être moins arbitraire; on aurait pu songer à créer un système d'évaluation des programmes; on aurait pu chercher davantage à réduire les coûts administratifs, surtout qu'il ressort clairement de nos consultations que les crédits disponibles étaient relativement modestes, comme le montre le tableau suivant :

TABLEAU I

1. Musées associés	Programmation publique	4 735 000 $
2. Centres nationaux d'expositions		0
3. Musées spécialisés (suspendu)		813 000 $
4. Appui aux expositions		657 000 $
5. Appui à l'enregistrement		1 084 000 $
6. Appui à l'amélioration et à l'achat d'équipement		436 000 $
7. Appui à la conservation		127 000 $
8. Appui aux activités spéciales		711 000 $
9. Appui à la formation		8 563 000 $
Total		

Source : Rapport financier de la Corporation des musées nationaux, 31 mars 1985.

Il semble par ailleurs que les exigences des programmes, plutôt que les besoins des organismes bénéficiaires, prévalent actuellement. Ainsi, c'est la Corporation qui établit elle-

même les priorités des musées. Si une telle pratique s'avérait nécessaire il y a dix ans, tel n'est cependant plus le cas à présent que la plupart des institutions disposent d'un plan de développement. Il importe donc que les programmes soient désormais mieux adaptés aux objectifs des bénéficiaires.

Les programmes d'appui aux musées associés et aux centres nationaux d'expositions présentent un cas particulier. Les sommes affectées à ces deux types d'établissement ont en effet été gelées vers la fin des années 1970. Depuis, aucun nouveau bénéficiaire n'a été admis à ces programmes et le montant de chaque subvention est demeuré à peu près le même et n'a jamais été indexé. Les montants actuels ne tiennent donc aucunement compte de la croissance des effectifs des établissements subventionnés ou de l'amélioration de la qualité des services qu'ils rendent.

Pour tenir compte des propos qui lui ont été fréquemment tenus à l'égard des programmes d'appui, le Groupe de travail propose certaines solutions qui conviendraient mieux aux besoins de la communauté muséologique. Il nous semble nécessaire, notamment, d'éliminer les tracasseries bureaucratiques lors des demandes de subventions, de réduire le temps consacré à l'évaluation des demandes, d'insuffler une plus grande flexibilité aux programes, de permettre aux institutions de fixer leurs propres priorités et d'accroître les fonds disponibles. Ces besoins, reliés aux cinq principes que nous avons énoncés précédemment, constituent les fondements de nos recommandations concernant les programmes d'aide financière.

Troisième recommandation

Nous recommandons au gouvernement fédéral de restructurer, de simplifier, de réorienter et de convenablement financer les programmes d'appui aux musées (PAM), de façon à mieux s'acquitter de ses responsabilités et à réduire les coûts administratifs.

Le Groupe de travail propose que les Programmes d'appui soient remplacés par un seul bloc regroupant trois programmes de soutien :

- un programme général de soutien;
- un programme de soutien des échanges interprovinciaux et internationaux;
- un programme de bourses de perfectionnement professionnel.

A. Programme général de soutien

Quatrième recommandation

Nous recommandons :

a) la création d'un programme « omnibus »;

b) que ce programme fasse l'objet d'une entente à longue échéance avec chaque province, en collaboration avec les musées et les associations muséologiques;

c) que ce programme soit fondé sur le principe de la péréquation.

Les conditions de développement des musées varient d'une province à l'autre et d'une région à l'autre. Ce nouveau programme devrait donc être plus généreux pour les provinces à faible bassin de population dont la richesse collective est inférieure à la moyenne nationale.

Aucun programme universel ne peut véritablement aplanir toutes les différences. Conformément aux principes que nous avons énoncés, ce nouveau programme devrait donc être suffisamment souple pour pouvoir répondre aux objectifs et aux besoins prioritaires des musées et des publics qu'ils desservent.

Les gouvernements des provinces et des territoires devraient, bien entendu, être associés à la conception et à l'application de ce nouveau programme. N'oublions pas que ce sont eux qui contribuent le plus au développement du réseau muséologique canadien. Naturellement, les musées devraient également avoir voix au chapitre puisqu'ils sont les mieux placés pour parler de leurs besoins, de leurs objectifs et de leurs publics. On devrait aussi, à l'occasion, faire appel à d'autres partenaires susceptibles de contribuer à la prestation de services muséologiques, tels les associations de musées ou les administrations municipales. Bref, il faudrait que ce nouveau programme soit le produit d'une véritable concertation.

À l'exception des grands projets d'immobilisation, toutes les activités muséologiques seraient admissibles à ce programme. Selon les priorités des provinces, il pourrait être destiné, entre autres, à l'acquisition et à la gestion des collections, à la restauration, aux expositions ou à la recherche. Il appartiendra, bien sûr, au ministre des Communications de prendre l'initiative des discussions qui mèneront à la conclusion d'une entente avec chacune des provinces. Cela ne devrait pas cependant prendre trop de temps.

Il est par ailleurs important que les musées puissent planifier sur une période d'au moins cinq ans l'utilisation de leurs ressources et leur développement. En effet, la gestion des collections, la formation du personnel, les projets de recherche, l'élargissement de la clientèle, la préparation des expositions, tout cela prend beaucoup de temps. Les ententes fédérales-provinciales devraient donc être d'une durée suffisamment longue pour ne pas gêner les activités des musées. Ces ententes devraient également prévoir un système d'évaluation du rendement des institutions qui en bénéficient.

Il ne nous semble pas pertinent d'inclure dans ce programme les subventions versées pour la réalisation de projets d'immobilisation ou d'expositions spéciales. Cela aurait pour effet de réduire considérablement les fonds disponibles pour les programmes réguliers de soutien. Selon nous, le Programme d'initiatives culturelles est davantage apte à répondre à ces besoins exceptionnels.

Idéalement, ces subventions devraient être accordées pour la réalisation d'objectifs à long terme. Les subventions accordées à des projets spécifiques, si nécessaires qu'elles soient, ont souvent pour effet d'empêcher une gestion cohérente des musées.

La mise en vigueur progressive de ce programme omnibus rendra caduque la distinction entre « musée associé » et « centre national d'exposition ». Puisque tous les musées non fédéraux seront en principe admissibles à ce nouveau programme (ainsi d'ailleurs qu'aux deux autres), le club des « associés » disparaîtra.

Tous les musées associés actuels, les centres nationaux d'exposition encore actifs ainsi que les autres musées peuvent espérer recevoir des fonds de ce programme omnibus et du programme de soutien aux échanges décrit dans la prochaine section. On peut donc prévoir qu'un plus grand nombre de musées seront subventionnés de cette façon, d'autant plus que le Groupe de travail recommande qu'on augmente les fonds affectés à ces programmes.

Le nouveau programme général de soutien devra disposer de fonds suffisants pour lui permettre de contribuer vraiment à l'amélioration des services offerts par les musées canadiens. Nous estimons que 20 millions de dollars par année devraient lui être consacrés après une ou deux années d'existence. La rationalisation que nous proposons devrait libérer la majeure partie de cette somme.

B. Programme de soutien des échanges interprovinciaux et internationaux

Cinquième recommandation

Nous recommandons la création d'un programme de soutien des échanges interprovinciaux et internationaux destiné spécifiquement à faciliter la tenue d'expositions itinérantes et à assurer le partage des connaissances et des compétences.

À part le soutien qu'il apporte aux autres activités des musées, le gouvernement fédéral doit rendre accessible aux Canadiens le patrimoine artistique et intellectuel des musées de tout le pays et de toutes les parties du monde. Nombre de musées canadiens ont déjà recours, à cette fin, aux programmes actuels d'appui aux musées ainsi qu'à d'autres sources de financement, mais les échanges interprovinciaux et internationaux ne sont pas suffisamment nombreux. Il appartient, selon nous, au gouvernement fédéral de stimuler l'accroissement de ces échanges.

C'est pourquoi nous proposons la création d'un programme de subventions à long terme aux musées et aux centres d'expositions, destiné à couvrir les frais de recherche, d'organisation, de déplacements et d'accueil d'expositions interprovinciales et internationales.

Ce programme devrait être exempt des contraintes que l'on retrouve dans les programmes administrés par la Corporation des musées nationaux et par le Conseil des Arts du Canada. Les débours admissibles devraient comprendre, entre autres, le salaire des professionnels et les autres coûts administratifs que doit assumer l'institution qui organise l'exposition ou qui la reçoit. La formule actuelle mène à des pratiques aberrantes puisqu'elle incite les institutions à engager des pigistes pour organiser des expositions, leurs honoraires étant couverts par les subventions. L'organisation d'expositions de qualité constitue pourtant l'une des principales responsabilités du personnel spécialisé des musées.

L'interdiction qui existe actuellement d'utiliser des objets provenant de collections privées devrait être levée. Par ailleurs, il ne devrait plus être nécessaire de faire circuler les expositions dans trois régions différentes du pays pour être admissibles au programme; la présentation d'une exposition dans une autre province ou un autre pays devrait suffire.

La qualité des activités du musée, soumise à l'évaluation des pairs, devrait constituer le facteur déterminant pour l'octroi de subventions prévues par ce programme.

Les membres du Groupe de travail souhaitent par ailleurs vivement que le programme puisse permettre d'encourager les échanges à travers le pays. La tenue de conférences ou de colloques, de même que la diffusion de documents à l'échelle du Canada pourraient ainsi être possibles. Même si cet élément n'absorbait qu'une mince

portion de l'ensemble des crédits affectés au programme, il pourrait grandement contribuer au développement des musées et à la circulation du savoir et des idées.

Le Groupe de travail évalue à 10 millions de dollars par année le budget qui devrait être alloué à ce programme.

C. Programme de bourses de perfectionnement professionnel

Sixième recommandation

Nous recommandons qu'un programme de bourses de perfectionnement professionnel soit mis à la disposition des muséologues de toutes les disciplines.

Pour diverses raisons, les muséologues canadiens travaillent trop souvent dans l'isolement. Ils n'ont pas aussi facilement accès que leurs collègues de la plupart des autres professions à des programmes de perfectionnement professionnel. Ils ne bénéficient pas de congés sabbatiques et, sauf dans les musées universitaires, ils ont rarement droit à des congés d'études. Dans l'ensemble, leurs salaires ne sont pas très élevés. Parce qu'il est difficile de leur trouver des remplaçants, les muséologues obtiennent rarement les congés sans solde qui leur seraient souvent nécessaires pour parfaire leur formation.

Pour pallier ces problèmes, le Groupe de travail recommande la création d'un programme de bourses à l'intention des muséologues. Un tel programme, dans ses grandes lignes, ressemblera aux « bourses de congé sabatique » des universitaires et aux subventions accordées par différents organismes à des artistes au milieu de leur carrière. Il ne remplacerait pas mais compléterait les programmes provinciaux qui existent actuellement dans ce domaine. Puisqu'il permettrait à des muséologues de faire des stages dans une autre province que la leur ou dans un pays étranger, il nous semble se prêter à l'intervention du gouvernement fédéral.

Ce programme pourrait également aider les experts-conseils indépendants, qui apportent une contribution non-négligeable à la conservation et à la mise en valeur des œuvres d'art et des autres objets du patrimoine, à accroître le champ de leur compétence.

Ces bourses devraient être assez généreuses pour inciter les muséologues à demander des congés sans solde. Il va sans dire que les émoluments des bénéficiaires pourraient être réaffectés au paiement de leurs remplaçants.

Le choix des bénéficiaires devraient être fait par un jury. Évidemment, rien ne justifie l'exclusion du personnel des musées fédéraux de ce programme.

Le Groupe de travail évalue à un million de dollars par année le budget nécessaire à l'application de ce programme.

CHAPITRE VII

LES PROGRAMMES DE SERVICES

Septième recommandation

Nous recommandons :

a) que l'Institut canadien de conservation, dont le budget devrait être considérablement réduit, limite son action à la recherche et à la fourniture de services d'information et de consultation;

b) que le réseau canadien d'information sur le patrimoine soit décentralisé et géré à partir des musées;

c) que le programme des expositions mobiles soit supprimé;

d) que le programme international soit supprimé;

e) que les économies réalisées par l'application des recommandations a), b), c) et d) soient réaffectées aux nouveaux programmes de soutien des musées;

f) que le Programme d'initiatives culturelles aide à financer des interventions ponctuelles telles que des expositions extraordinaires (« blockbusters ») ou subventionne, en accord avec les provinces, des projets d'immobilisation et l'achat d'équipement;

g) qu'un programme, modeste et souple, regroupe certains services communs offerts aux musées.

La Corporation des musées nationaux ne fait pas que gérer les musées fédéraux et les divers programmes de subventions. Elle administre également quatre programmes de services aux musées : l'Institut canadien de conservation, le Réseau canadien d'information sur le patrimoine, les expositions mobiles (muséobus) et le Programme international. La Corporation s'occupe aussi de certaines activités de soutien qui découlent naturellement de l'administration de ses programmes. Enfin, le gouvernement fédéral lui-même offre un petit nombre de programmes qui visent à soutenir certaines activités reliées au patrimoine. La *Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels au Canada*, le Programme d'assurances et le Programme d'initiatives culturelles sont des exemples de ces programmes.

Le Groupe de travail a examiné la pertinence de ces programmes. Les pages qui suivent font état de cet examen.

A. L'Institut canadien de conservation et autres questions relatives à la conservation

Nous recommandons que l'Institut canadien de conservation, dont le budget devrait être considérablement réduit, limite son action à la recherche et à la fourniture de services d'information et de consultation.

À l'origine, l'Institut canadien de conservation (ICC) avait pour mandat d'exécuter des travaux de restauration pour les musées canadiens. Un laboratoire régional fut créé à Moncton, un second à Vancouver et d'autres devaient s'y ajouter. L'ICC considéra cependant qu'un tel système était inadéquat et qu'il n'était ni pratique, ni souhai-

table que les services de restauration soient éloignés des musées eux-mêmes. L'idéal, aux yeux de tous, aurait été que chaque institution soit dotée de son propre laboratoire. En 1978, on a donc pris la décision de fermer les laboratoires régionaux et de modifier les programmes d'appui pour qu'ils puissent servir à améliorer les services de restauration.

Cette réorientation a permis de réaliser des progrès. Cependant, beaucoup reste à faire, en particulier dans les provinces de l'Atlantique. Les nouveaux programmes de soutien des musées que nous proposons au chapitre précédent devraient permettre d'améliorer les outils de restauration dont plusieurs institutions ont grandement besoin.

Le Groupe de travail appuie le principe que chaque musée, dans la mesure du possible, assure lui-même la restauration de ses collections. Les grands musées devraient donc être dotés de laboratoires bien équipés auxquels les institutions de moindre envergure pourraient avoir recours.

Chacun des quatre grands musées fédéraux devrait, bien entendu, avoir son propre laboratoire. Il devrait en être ainsi pour les Lieux historiques et les Archives publiques du Canada. Il n'y a aucune raison de regrouper les services fédéraux de restauration. On peut donc se demander si l'Institut canadien de conservation a une raison d'être. Sans doute que oui, à condition qu'il concentre son action sur la recherche, la documentation et la prestation de conseils professionnels. Il serait extrêmement avantageux qu'un petit groupe de chercheurs rattachés à l'Institut canadien de conservation, toujours à la fine pointe des techniques les plus avancées, mettent ainsi leur compétence au service de l'ensemble de la communauté muséologique canadienne.

L'Institut devrait également assurer la publication de bulletins faisant état du résultat des recherches menées par ses chercheurs. Il constituerait ainsi un précieux centre d'information sur la recherche qui est menée, au pays et à l'étranger, en matière de conservation. L'Institut canadien de conservation aurait comme nouveau mandat de fournir des informations non seulement sur les méthodes et les techniques de restauration, mais également sur la conservation préventive et sur la modernisation des locaux et des dispositifs de présentation des collections dans les musées.

Le Groupe de travail estime que les laboratoires mobiles sont encore nécessaires là où il n'existe aucun laboratoire bien équipé. L'Institut devrait donc continuer à fournir un tel service jusqu'à ce que des installations permanentes soient mises en place, là où elles sont nécessaires.

Il est difficile de fixer de façon précise le budget dont aura besoin l'Institut canadien de conservation pour remplir ses nouvelles fonctions. Il est certain cependant que cet organisme pourrait faire œuvre utile avec un budget beaucoup plus modeste que celui de quatre millions de dollars dont il dispose présentement. Nous croyons qu'un budget d'environ un million de dollars, qui permettrait d'engager une douzaine de personnes, serait suffisant. Muni de telles ressources, l'ICC demeurerait quand même le laboratoire de conservation le plus riche au pays.

B. Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine

Nous recommandons que le Réseau canadien d'information sur le patrimoine soit décentralisé et géré à partir des musées.

Le mandat du Réseau canadien d'information sur le patrimoine était contenu dans la nouvelle Politique des musées nationaux de 1972. L'un de ses objectifs était d'établir un inventaire pancanadien des collections. Des efforts inouis ont été déployés à cette fin. Curieusement, personne ne semble s'être alors interrogé sur l'utilité d'un tel inventaire et sur son coût. Il semble en effet que les concepteurs du Réseau aient été davantage motivés par la fascination de la gestion informatique que par sa nécessité, ce qui les a forcés à changer de cap lorsque des perfectionnements technologiques survenaient. Qu'à cela ne tienne! Rien ne devait être épargné pour aboutir!

Malheureusement, les musées n'étaient pas prêts à participer à l'exercice puisque, dans bien des cas, leur système d'inventaire n'était pas conforme aux exigences de la banque centrale de données. Il a donc fallu créer un programme spécial pour uniformiser l'enregistrement des collections. Cela a constitué, de l'avis de la plupart des directeurs de musées, une intervention positive.

Les opinions sur l'utilité d'un réseau pancanadien sont loin d'être unanimes. Certaines personnes reconnaissent la valeur de la gestion informatique à des fins de régie interne. Les autres préfèrent, dans la plupart des cas, attendre que la banque centrale de données soit plus complète avant de porter un jugement. Il est cependant révélateur de constater que très peu de musées sont disposés à défrayer eux-mêmes le coût de l'accès à un réseau national. En somme, la quasi-totalité des personnes consultées pensent que l'on pourrait faire meilleur usage des fonds engloutis dans ce système.

Il est vrai que les progrès technologiques dans le domaine de la micro-informatique ont complètement bouleversé les règles du jeu qui prévalaient en 1972. Il y a une dizaine d'années, on conservait les données dans une banque centrale reliée à des terminaux placés dans les musées partout au Canada. À l'heure actuelle, chaque musée peut constituer, beaucoup plus efficacement et à des coûts moindres, les inventaires nécessaires à la gestion de ses collections, grâce à l'utilisation de petits ordinateurs. Dans les rares cas où l'on aurait besoin de renseignements sur ce que contiennent d'autres musées, on n'aurait tout simplement qu'à mettre en communication deux ordinateurs. Mais rappelons, comme certains nous l'ont signalé, que l'on peut, simplement en téléphonant à un collègue, obtenir les mêmes résultats.

Soyons justes! Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine a contribué à l'établissement de systèmes modernes de gestion des collections, grâce à l'application des techniques informatiques. À cet égard, on peut même affirmer que les musées canadiens ont une certaine avance. Toutefois, il est maintenant préférable, à cause de l'avènement de la micro-informatique, de décentraliser les données, si bien que le Groupe de travail recommande de supprimer la banque centrale de données.

Malgré tout, cela ne saurait se faire à la hâte et il y a lieu de prévoir un programme intérimaire de subventions, de façon à ce que les musées qui n'en disposent pas puissent procéder à l'installation d'équipement mico-informatique et, le cas échéant, former ou recruter le personnel spécialisé nécessaire à son opération afin d'assurer la transmission aux musées des données contenues dans le répertoire central.

Nous recommandons également le maintien, sur une base provisoire, d'une petite équipe consultative chargée de veiller à ce que les systèmes individuels soient compatibles. Celle-ci pourra également conseiller les musées qui n'ont pas encore de système informatique et qui désireraient en faire l'acquisition.

C. Le Programme des expositions mobiles (muséobus)

Nous recommandons que le programme des expositions mobiles soit supprimé.

Ce programme avait pour objectif de fournir des services muséologiques minimaux aux Canadiens des régions isolées. Les trois véhicules qui sillonnent les routes du pays ne sont pas véritablement des musées, pour la simple raison que les pièces de collections ne peuvent pas supporter ce genre de déplacements. Ils permettent cependant de présenter de façon didactique quelques facettes du pays. Les résultats du programme sont fort intéressants, mais celui-ci coûte très cher.

La mini-flotte de véhicules que l'on utilise est par ailleurs vétuste et son remplacement serait très onéreux. De plus, pour desservir convenablement le pays d'un océan à l'autre, il faudrait disposer de deux véhicules supplémentaires, ce qui porterait leur nombre à cinq.

Il en coûte déjà environ trois millions de dollars par an pour maintenir ce programme, sans compter les coûts de remplacement des véhicules. Le Groupe de travail estime que cet argent devrait être réaffecté aux nouveaux programmes de soutien.

D. Le Programme international

Nous proposons que le programme international soit supprimé.

Les membres de la communauté muséologique qui considèrent ce programme futile sont légion. De façon générale, on estime qu'il n'est pas nécessaire de mettre en branle tout un processus bureaucratique pour organiser des expositions venant de l'étranger ou pour présenter des expositions canadiennes à l'extérieur du pays. Les directeurs et les conservateurs des musées du Canada maintiennent habituellement de bons rapports avec leurs collègues à l'étranger et ces liens personnels sont le plus souvent suffisants pour conclure des échanges. Il est vrai que les bons offices du gouvernement sont parfois les bienvenus et facilitent certains échanges. Mais c'est plutôt du côté du ministère des Affaires extérieures que les musées ont tendance à se tourner dans ce cas.

Si le Programme international de la Corporation présente un quelconque intérêt, c'est plutôt pour les ambassades étrangères à Ottawa qui cherchent à présenter leurs expositions itinérantes dans les musées canadiens. Selon nous, ce genre de service pourrait être offert par le ministère des Affaires extérieures ou par les conseillers culturels des ambassades en question.

Nous recommandons que les économies réalisées par l'application des recommandations a), b), c) et d) soient réaffectées aux nouveaux programmes de soutien des musées.

E. Le Programme d'initiatives culturelles

Nous recommandons que le programme d'initiatives culturelles aide à financer des interventions ponctuelles telles que des expositions extraordinaires (« blockbusters »), ou subventionne, en accord avec les provinces, la réalisation de projets d'immobilisation et l'achat d'équipement.

Jusqu'à présent, les musées n'ont pas profité souvent de ce programme. Comme nous l'avons déjà souligné, ceux-ci devraient pouvoir en bénéficier davantage, notamment pour la construction d'équipements majeurs ou à l'occasion de la présentation d'expositions exceptionnelles, les programmes de soutien n'étant pas conçus pour répondre à de tels besoins.

F. Le Programme d'importation et d'exportation des biens culturels

Ce programme est très utile aux bibliothèques, aux archives ainsi qu'aux musées. Et il fonctionne très bien. Il devrait être rattaché à la future Direction des services aux musées du ministère des Communications.

G. Le Programme des assurances

Ce programme marche aussi très bien. Il faudrait augmenter son budget afin que celui-ci corresponde à l'accroissement, en nombre et en valeur, des expositions itinérantes.

H. Autres programmes

Nous recommandons qu'un programme, modeste et souple, regroupe certains services communs offerts aux musées.

Le Groupe de travail s'est penché sur les rapports qui existent entre le gouvernement fédéral et les diverses associations muséologiques, notamment l'Association des musées canadiens, l'Organisation des directeurs de musées d'art du Canada, la Section canadienne de l'Institut international de la conservation, ainsi que l'Association canadienne des restaurateurs professionnels.

Ces associations s'avèrent très utiles à la communauté muséologique et au gouvernement fédéral. Le Groupe de travail s'inquiète toutefois de la dépendance de certaines de ces organisations à l'égard du gouvernement fédéral.

Il n'existe certes pas de solution facile à ce problème. Nous croyons cependant qu'au lieu de quémander des subventions de fonctionnement au gouvernement, certaines associations devraient plutôt conclure avec celui-ci des ententes de service. Les regroupements de professionnels sont souvent mieux placés que le gouvernement pour offrir à leurs membres des services comme la formation des techniciens et des volontaires, l'organisation de conférences et de colloques, la publication de revues spécialisées.

CHAPITRE VIII

ADMINISTRATION DES NOUVEAUX PROGRAMMES ET DISPOSITIONS TRANSITOIRES

Huitième recommandation

Nous recommandons :

a) que les nouveaux programmes de soutien des musées relèvent directement du ministre des Communications, qu'un sous-ministre adjoint soit désigné pour administrer ces programmes et qu'il soit conseillé par un comité consultatif;

b) que les engagements déjà pris dans le cadre des programmes actuels d'appui aux musées soient respectés et que, compte tenu de cette réserve, ces programmes soient progressivement supprimés pour céder la place aux nouveaux programmes de soutien.

Nous avons recommandé précédemment le démantèlement de la Corporation. Il ne saurait donc être question de maintenir en place un organisme analogue dont le mandat serait de gérer les nouveaux programmes de soutien des musées. Cette fonction apparaît d'ailleurs à tous incompatible avec le rôle de subventionnaire qui reviendrait à cet organisme. Il ne conviendrait pas davantage que la tâche d'adjuger les subventions relève des musées fédéraux, car ils se trouveraient alors en perpétuels conflits d'intérêts.

La Commission Applebaum-Hébert avait recommandé la création d'un conseil du patrimoine. Cette idée a été évoquée à plusieurs reprises à l'occasion de notre tournée de consultations. Le Groupe de travail n'a pas retenu cette hypothèse qui soulèverait d'inextricables problèmes d'application, compte tenu de la compétence des provinces et des autres intervenants dans le domaine.

Il nous faut aussi, pour des raisons évidentes, rejeter toute suggestion à l'effet d'élargir le mandat de l'Association des musées canadiens pour en faire le gestionnaire de ces nouveaux programmes.

Le Conseil des Arts pourrait éventuellement être appelé à la rescousse. Son expérience de l'administration de multiples programmes serait sans doute pertinente, mais il faudrait alors modifier son mandat actuel, qui l'oblige à se concentrer sur la création contemporaine, pour y inclure le patrimoine, l'histoire et les sciences. Le Groupe de travail hésite à amplifier ainsi le mandat de cet organisme.

Reste la solution la plus simple et la plus pratique qui consiste à intégrer la gestion des nouveaux programmes au ministère des Communications lui-même, en y créant une Direction des services aux musées. Cette solution comporte selon nous une foule d'avantages. En général, les ministres mettent davantage d'énergie à obtenir les crédits qu'ils sont eux-mêmes chargés de redistribuer. Ceux-ci sont par ailleurs mieux placés pour assurer un minimum de coordination avec les autres services gouvernementaux. Et puisque des accords intergouvernementaux constitueront la pierre d'assise des nouveaux programmes de soutien, il nous semble difficile d'imaginer que quelqu'un d'autre que le Ministre lui-même soit amené à proposer des ententes aux ministres des gouvernements provinciaux.

Le Groupe de travail suggère que la nouvelle Direction des services aux musées fasse appel à un comité consultatif de pairs afin d'évaluer, de temps à autre, la pertinence et l'application des programmes qu'elle gère. Il va de soi que les membres de ce comité devront être hautement qualifiés.

Le coût total de l'administration des nouveaux programmes ne devra pas dépasser 10 % des crédits qui leur sont attribués. Peu nombreux, le personnel de cette direction aura comme tâches d'assurer la gestion des programmes et de maintenir une communication constante entre les musées fédéraux et le ministre des Communications. Il lui faudra aussi faciliter l'accès direct du Conseil d'administration de chacun des musées auprès du Ministre.

La transition entre les anciens et les nouveaux programmes devrait s'effectuer en douceur. Certains des engagements actuels (l'appui à la restauration par exemple) portent sur plusieurs années et ils devront être respectés.

Il n'est évidemment pas question de proposer la suppression des programmes actuels tant que les nouveaux ne seront pas en vigueur. On sait que la suppression du soutien fédéral aux musées, même provisoire, pourrait constituer une catastrophe pour plusieurs d'entre eux.

CHAPITRE IX

AUTRES CONSIDÉRATIONS

Dans les chapitres précédents, nous avons traité des principaux points qui faisaient l'objet de notre mandat. Certaines questions sont cependant demeurées en suspens; nous allons maintenant les aborder brièvement.

Nouveaux édifices

La construction de nouveaux édifices pour le Musée des beaux-arts du Canada, le Musée Canadien des civilisations et le Musée national de l'aviation, est déjà fort avancée. Celle du Musée canadien de la photographie contemporaine a été annoncée en février 1986. Il n'est donc pas pertinent de remettre en cause ces décisions.

Prêts à court et à long terme

Les collections des musées fédéraux doivent-elles être concentrées à Ottawa? L'ensemble de la communauté muséologique canadienne, y compris les professionnels des musées fédéraux, est d'accord pour répondre non à cette question.

Nous avons déjà établi comme principe que l'action du gouvernement fédéral devrait être axé sur le « partenariat » avec l'ensemble des organismes canadiens qui s'intéressent à la conservation et à la mise en valeur de notre patrimoine. Ce principe entraîne l'obligation pour les musées fédéraux de pratiquer une politique de prêts généreuse, souple, efficace et exempte de tracasseries administratives.

Il ne s'agit certes pas de mettre en péril des œuvres ou des pièces importantes de collection en les présentant dans des conditions inadéquates. Mais il faut se rappeler que les collections dont les musées canadiens ont la garde appartiennent à tous les Canadiens. Malheureusement, la dimension du pays est telle que peu d'entre eux auront l'occasion de les voir à Ottawa, ne serait-ce qu'une fois dans leur vie. À cause de cela, on aurait tort de gêner, sous le couvert d'exigences muséologiques par trop contraignantes, la circulation d'éléments de notre patrimoine susceptibles d'enrichir les expositions organisées par les divers musées disséminés à travers le pays.

Le Groupe de travail ne veut pas accuser à la légère les musées fédéraux de s'opposer systématiquement au prêt des objets rassemblés dans la capitale nationale. Toutefois, il ne peut passer sous silence les propos de représentants de musées qui se sont plaints, avec parfois beaucoup d'amertume, d'être victimes, de la part des musées fédéraux, de tracasseries administratives propres à décourager l'emprunteur le mieux intentionné. Il faut dire que presque toutes ces remarques visaient la politique récemment adoptée par le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée canadien des civilisations.

Par ailleurs, malgré leur importance relative dans l'ensemble du réseau muséologique canadien, les musées fédéraux ne possèdent pas toutes les collections de notre patrimoine et tous les objets dignes d'être présentés dans la capitale. Il apparaît au Groupe de travail que les musées fédéraux devraient, dans le cadre de leur mandat de partenaires de l'ensemble du réseau muséologique canadien, accueillir régulièrement et avec empressement les expositions montées par d'autres institutions de même envergure ou même plus modestes.

Le Musée canadien des civilisations est un cas à part. Cette institution a pu rassembler, au fil des ans, des collections dont l'ampleur a mis en évidence l'exiguïté des locaux dont il dispose pour leur présentation. Il sera bientôt relogé dans de nouveaux locaux, beaucoup plus spacieux que ceux qu'il occupe présentement. Mais même alors, il ne sera pas en mesure, faute d'espace, de mettre en valeur une grande partie des collections qui lui ont été confiées et qu'il sera condamné à entreposer dans des bâtiments inaccessibles.

Plusieurs éléments de ces collections sont sans doute d'un très grand intérêt pour certaines régions du pays et un grand nombre de musées accepteraient bien volontiers de les intégrer à leurs collections permanentes qui seraient ainsi consolidées et enrichies. Le Musée canadien des civilisations n'est pas réfractaire à cette idée. Il faudrait donc que le Conseil d'administration qui sera constitué établisse une politique de prêts à long terme, visant à rendre accessible un patrimoine qui, autrement, ne le serait pas.

Musées et collections des autres ministères fédéraux et des sociétés de la Couronne

Au cours de ses travaux, le Groupe de travail a rencontré le personnel du Musée de la monnaie (qui fait partie de la Banque du Canada), du Musée national des Postes (rattaché à la Société canadienne des Postes) et du Musée du Centenaire de la Gendarmerie royale du Canada à Regina, (qui est sous l'autorité du Solliciteur général du Canada). Le ministère de la Défense nationale, qui possède une trentaine de musées et un certain nombre de collections historiques, a également été consulté.

Le Groupe de travail a aussi consulté des représentants du ministère des Affaires indiennes et du Nord; ce ministère procède actuellement à la révision de sa politique en matière de collections spéciales. Le directeur de la Banque des arts du Conseil des Arts du Canada a également eu l'occasion d'exprimer son point de vue.

Ces musées et ces collections ont été mis sur pied grâce à l'appui de professionnels qui accordaient une très grande importance à l'histoire de ces organismes. Les collections de ces institutions sont généralement bien gérées. Il serait donc inutile de chambarder un tel système, né d'heureuses initiatives. C'est pourquoi le Groupe de travail recommande de laisser ces collections là où elles se trouvent.

La même recommandation s'applique aux collections de recherche qui sont sous la garde de certains autres ministères fédéraux (particulièrement dans le domaine des sciences naturelles), à condition que celles-ci demeurent accessibles aux chercheurs.

Musées spécialisés

Le Groupe de travail a appris qu'il existe de nombreuses collections spécialisées, extrêmement intéressantes mais souvent négligées, qui pourraient former le point de départ d'excellents musées.

Nombre de musées spécialisés, souvent de caractère industriel, voient le jour un peu partout en Europe où l'on considère qu'ils créent de l'emploi, redonnent vie à des secteurs défavorisés et stimulent le tourisme (considérations qui ne sont pas sans importance au Canada). Par exemple, il se trouve au musée de Delsen (St-Constant), près de Montréal, une remarquable collection ferroviaire. Faute de moyens, des pièces uniques et irremplaçables de cette collection sont livrées à la corrosion.

Le Groupe de travail souhaite donc que des organismes privés puissent intervenir pour empêcher que notre patrimoine industriel ne se dégrade ainsi irrémédiablement.

On nous a également signalé la faiblesse de la plupart des collections canadiennes d'arts décoratifs et de graphisme du XX^e siècle. Les collections et les programmes d'art décoratif du XVII^e au XIX^e siècle se sont sensiblement enrichies dans la plupart des musées au cours des dix dernières années. Il semble toutefois qu'on ait tendance à négliger le XX^e siècle, peut-être parce que les disciplines traditionnelles — beaux-arts, histoire, technologie — se chevauchent et que les musées ne savent pas trop comment les classer. Pourtant les œuvres du XX^e siècle qui participent de ces trois disciplines sont le reflet des arts de la vie quotidienne et elles méritent qu'on s'y attarde davantage dans les activités des musées fédéraux, tout comme, espérons-nous, dans les autres musées.

Comparaisons sur le plan international

Dans le cadre de son mandat, le Groupe de travail devait procéder à une comparaison entre le soutien administratif et financier accordé aux musées nationaux du Canada et la situation existant dans d'autres pays.

La réalité politique, économique et culturelle de la société canadienne est probablement d'une complexité telle que l'importation de modèles d'institutions culturelles ou bureaucratiques et leur implantation au pays sans modification ni adaptation pourraient faire plus de tort que de bien aux institutions muséologiques du Canada.

Le Groupe de travail n'a donc pas tenté d'aller chercher des modèles déjà tout faits à l'étranger pour les solutions qu'il propose. Nous avons plutôt cru que ces solutions viendraient surtout d'une analyse critique du système muséologique canadien. Toutefois, nous pensons qu'un tour d'horizon rapide de certaines structures d'administration et de financement muséologiques à l'étranger permettrait, autant par analogie que par contraste, de mieux comprendre notre situation.

Nous avons fait une enquête sommaire sur les structures muséologiques de quatre pays : la Grande-Bretagne, la France, l'Allemagne de l'Ouest et les États-Unis. Les deux premiers sont des régimes politiques relativement plus centralisés que le Canada. Le troisième et le quatrième sont les États fédéraux beaucoup plus décentralisés que les deux premiers. Il s'agissait, entre autres, de savoir si ces pays possédaient un organisme central chargé de l'application de politiques muséologiques nationales ou de l'administration du financement d'institutions nationales.

Les musées et les organismes gouvernementaux qui soutiennent ces institutions en tout ou en partie ont connu une évolution différente dans chacun des pays que nous avons étudiés. Il n'existe pas, à notre avis, de modèle parfait qui corresponde exactement aux besoins de tous les musées des pays mentionnés. L'évolution culturelle, tout autant que la richesse collective et le pourcentage du budget national que chaque gouvernement national consacre aux musées, diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre*.

Il nous reste donc à construire, sur place et avec nos ressources distinctes, un modèle qui conviendra au Canada. Ce modèle devra, selon nous, correspondre aux besoins réels de chaque musée du pays et tenir parfaitement compte des priorités de développement culturel des communautés locales, des gouvernements des provinces et du gouvernement fédéral. C'est ce modèle que nous cherchons à inventer.

---

* On pourra consulter à ce sujet le rapport intitulé *Quelques systèmes muséologiques étrangers* que l'on peut se procurer au ministère.

Politique fiscale

Les préoccupations de la communauté muséologique au sujet de la politique fiscale concernant les dons faits aux musées sont bien connues. Si le Groupe de travail n'a pas traité de cette question, c'est qu'elle relève du mandat d'un autre groupe de travail qui a d'ailleurs déjà soumis son rapport (Rapport Bovey).

CHAPITRE X

LES COÛTS

Il est difficile de fixer le niveau de financement auquel le gouvernement fédéral devrait consentir pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de protection et de mise en valeur du patrimoine. Les besoins sont, à vrai dire, illimités. D'où l'importance d'user des crédits disponibles à bon escient et d'éviter tout gaspillage.

Quatre-vingts millions de dollars : c'est la fraction du budget de l'État fédéral qui va aux musées. Somme non négligeable bien sûr, mais qui ne représente tout de même qu'une partie infinitésimale de l'ensemble de ses dépenses. Conscient de la rareté des ressources, le Groupe de travail a voulu que l'application de l'essentiel de son rapport n'entraîne pas de déboursés supplémentaires de l'État. Il a, au contraire, l'absolue conviction que l'adoption des principales recommandations aura pour effet :

a) de réduire considérablement certains coûts en éliminant le gaspillage inhérent aux structures bureaucratiques actuelles;

b) d'augmenter les ressources disponibles en autorisant les institutions à percevoir des revenus autonomes.

Le Groupe de travail a tenté, à partir des données dont il disposait, de ventiler le budget nécessaire à la mise en application de ses recommandations. Il s'agit d'un exercice qui ne prétend nullement à la rigueur scientifique, mais qui a quand même une certaine valeur indicative.

Il y a plusieurs raisons qui obligent le Groupe de travail à rappeler que ses propositions chiffrées doivent être traitées avec circonspection :

a) il est impossible de calculer avec exactitude les coûts propres à chacun des musées fédéraux. Cela tient surtout au caractère arbitraire des formules utilisées dans la répartition des dépenses pour les services intégrés et pour l'administration de la Corporation;

b) il n'existe pas encore de données sur les frais additionnels que les nouveaux bâtiments entraîneront pour le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée canadien des civilisations, une fois qu'ils y seront relogés;

c) la période avant l'occupation complète des nouveaux locaux et l'application exclusive des nouveaux programmes recommandés entraînera des dépenses qui varieront suivant la durée de la transition;

d) aucune évaluation précise n'a été faite des revenus autonomes que les musées pourraient percevoir.

Cela dit, la marge d'erreur n'est pas telle qu'il faille s'interdire une estimation approximative des besoins.

Assez curieusement, les dirigeants de la Corporation n'ont pas été en mesure de fournir au Groupe de travail le montant des dépenses réelles de fonctionnement de chacune des institutions dont elle est chargée. Cela illustre bien une autre lacune du système de gestion centralisée qui est imposé aux musées fédéraux. Le Groupe de travail a donc dû se

référer à des sources étrangères à la Corporation pour se faire une idée des dépenses encourues.

Le tableau II (ci-dessous) a été publié dans le cadre des travaux du Groupe de travail chargé de l'examen des programmes fédéraux (Rapport Nielsen). Il compare le rendement de deux musées fédéraux avec celui d'autres institutions comparables au Canada.

Le tableau III (page 45) émane d'un expert-conseil auquel le Groupe de travail a fait appel.

Ainsi, les deux études menées par des experts complètement indépendants l'un de l'autre conduisent globalement aux mêmes résultats. Les différences entre les deux tableaux sont essentiellement liées au fait que le second tableau répartit proportionnellement les frais généraux entre chaque musée.

Les chiffres auxquels parviennent les deux études sont éloquents. Ils démontrent clairement que la structure mise en place en 1968 est à tout le moins improductive. Comment en effet expliquer que, comparés à des institutions analogues au Canada, les musées fédéraux coûtent tellement plus cher et que, presque à tous égards, leur rendement soit inférieur? Sans doute peut-on invoquer le niveau des salaires dans la fonction publique fédérale pour justifier certains écarts dans les coûts. Mais pour le reste, il faut de toute

TABLEAU II

Comparaison entre le MBAC et le MNH et les autres grands musées canadiens

Indicateurs	Moyenne des autres musées*	Musée des beaux-arts		Musée national de l'Homme	
		Valeur	Différence en %	Valeur	Différence en %
Revenu d'exploitation par employé (à temps partiel exclus)	41 000 $	51 790 $	+26,3	67 012 $	+63,4
Personnel par 1 000/m² de construction	7	13,23	+89,0	14,81	+111,6
Personnel par 1 000/m² d'exposition	22	42,12	+91,5	60,92	+176,9
Personnel par 100 000 $ du budget des expositions	24	92,08	+283,7	65,43	+172,6
Personnel par 100 000 visiteurs	43	74,92	+74,2	32,71	+23,9
Budget d'exposition exprimé en pourcentage du revenu d'exploitation	11,5%	2,12%	−81,7	2,46%	−78,6
Revenu d'exploitation par m² de construction	250 $	679,05 $	+171,6	918,59 $3	+267,4
Revenu d'exploitation par m² d'exposition	825 $	2 162,57	+162,1	4 778,93	+358
Revenu d'exploitation par visiteur	16	38,47	+140,4	20,29	+26,8

Source NMC/CBAC (Council for Business and the Arts in Canada), Survey and Museum norms", par F.S. Skelton, septembre 1984. (Extrait du rapport Nielsen)

* Les autres musées inclus sont quatre musées d'art (Galerie d'art de l'Ontario, Musée des beaux-arts de Montréal, Galerie d'art de Montréal et Galerie d'art de Winnipeg) et quatre musées ayant des collections dans les domaines des sciences naturelles, de l'histoire et de l'anthropologie (Musée royal de l'Ontario, Glenbow Museum, Manitoba Museum of Man and Nature et Provincial Museum of Alberta).

TABLEAU III

Comparaison entre le MBAC et le MNH et les autres grands musées canadiens

Indicateurs	Moyenne des autres musées*	Musée des beaux-arts		Musée national de l'Homme	
		Valeur	Différence en %	Valeur	Différence en %
Revenu d'exploitation par employé (à temps partiel exclus)	41 000 $	55 005 $	+34	54 144 $	+32
Personnel par 1 000 m² de construction	7	12,52	+78	19,23	+175
Personnel par 1 000 m² d'exposition	22	39,43	+33	78,42	+256
Personnel par 100 000 $ du budget des expositions	24	87,08	+263	85,14	+255
Personnel par 100,000 visiteurs	43	53,59	25	37,72	−14
Budget d'exposition exprimé en pourcentage du revenu d'exploitation	11,5 %	2,09 %	−82	2,17 %	−81
Revenu d'exploitation par m² de construction	250 $	688 $	+175	1,043 $	+317
Revenu d'exploitation par m ² d'exposition	825 $	2 186	+164	4 236	+414
Revenu d'exploitation par visiteur	16	29,78 $	+86	20,48	+28

* Les autres musées inclus sont quatre musées d'art (Galerie d'art de l'Ontario, Musée des beaux-arts de Montréal, Galerie d'art de Montréal et Galerie d'art de Winnipeg) et quatre musées ayant des collections dans les domaines des sciences naturelles, de l'histoire et de l'anthropologie (Munée royal de l'Ontario, Glenbow Museum, Manitoba Museum of Man and Nature et Provincial Museum of Alberta).

évidence s'en prendre aux structures. Ce n'est d'ailleurs pas sans raison que les autorités de chacun des musées fédéraux reconnaissent d'emblée que, mieux dépensés, les crédits globaux alloués par le Parlement à la Corporation seraient suffisants. Discours qui contraste singulièrement avec celui de la Corporation qui, elle, dénonce avec régularité la maigreur de son budget. En somme, prétendent les musées, si la Corporation leur donnait l'équivalent en argent de ce qu'elle leur fournit en services, ils ne s'en porteraient que mieux. Plaidoyer pour l'autonomie qui devient convaincant, n'est-ce pas? quand on prend connaissance des chiffres fournis par les deux tableaux.

Le Groupe de travail suggère qu'une fois la Corporation abolie, le gouvernement affecte 55 millions de dollars aux quatre musées fédéraux et les répartisse comme suit :

Le Musée des beaux-arts du Canada	15 000 000 $
Le Musée canadien des civilisations	18 000 000 $
Le Musée national des sciences naturelles	13 000 000 $
Le Musée national des sciences et de la technologie	9 000 000 $
Total :	55 000 000 $

En disposant de tels crédits, les quatre musées fédéraux seront les mieux nantis parmi les institutions analogues au Canada et, de surcroît, ils pourront compter sur certaines recettes comme les profits des boutiques et les frais d'admission. Ils pourront alors être des

centres d'excellence renommés et offrir à la population canadienne les meilleurs services qui soient.

Sur des crédits de 80 millions de dollars, un prélèvement de 55 millions pour les quatre musées fédéraux laissera donc 25 millions pour les divers programmes auxquels le réseau muséologique canadien aura accès.

On peut prévoir que, lorsqu'ils seront tous en vigueur, les nouveaux programmes nécessiteront un apport du gouvernement fédéral de l'ordre de 35 millions de dollars. Nous avons suggéré au chapitre VI la répartition suivante : vingt millions de dollars pour le programme général de soutien des musées, dix millions de dollars pour les échanges et un million de dollars pour les bourses de perfectionnement. Les services dont il est question au chapitre VII, y compris les frais de fonctionnement de la nouvelle Direction des services aux musées, pourraient requérir tout au plus quatre millions de dollars par an.

Voilà donc, illustré succintement, quel usage pourrait être fait des économies réalisées par la dissolution de la Corporation et un réaménagement rationnel des différents programmes d'appui aux musées.

LE MOT DE LA FIN

Nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont apporté leur indispensable contribution au déroulement de nos travaux. Nous pensons en particulier aux personnes qui se sont donné la peine de nous soumettre un mémoire et à celles qui, à l'occasion de nos rencontres, nous ont permis de tirer profit de leur savoir et de leur expérience.

Qu'il s'agisse du leur ou de celui des autres pays, jamais les Canadiens n'ont manifesté autant d'intérêt à l'égard du patrimoine historique, artistique et scientifique. Les foules qui prennent d'assaut les expositions de qualité témoignent même d'un véritable engouement. Aussi, partout à travers le pays, des projets d'équipement muséologique sont en voie de réalisation. C'est le cas notamment à Halifax, pour l'Art Gallery of Nova Scotia; à Québec, pour le Musée national de la civilisation; à Montréal, pour le Centre canadien d'Architecture et le Musée des beaux-arts; à Toronto, pour l'Art Gallery of Ontario; à Régina, pour la Norman McKenzie Art Gallery; à Victoria, pour l'Art Gallery of Greater Victoria. Enfin, dans les Territoires du Nord-Ouest, on construira un musée à Cape Dorset afin de mettre en valeur une extraordinaire collection d'art inuit.

L'importance que de plus en plus de Canadiens accordent à la protection et à la mise en valeur de leur patrimoine permet d'espérer que ce rapport ne restera pas lettre morte.

ANNEXE A

MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL CHARGÉ D'EXAMINER LE RÔLE DES MUSÉES NATIONAUX DU CANADA

Le Groupe de travail chargé d'examiner le rôle des Musées nationaux du Canada a pour mandat :

— d'étudier le fonctionnement et le mandat de la Corporation des musées nationaux du Canada, y compris les services que cette dernière assure à la collectivité canadienne de la muséologie et les responsabilités qu'elle assume concernant la recherche et les collections nationales;

— de définir le ou les rôles des Musées nationaux du Canada;

— d'examiner la politique nationale des musées du Canada, qui date de 1972, et de déterminer dans quelle mesure elle permettra de répondre aux besoins des années futures;

— de recommander les moyens qui permettraient aux quatre musées nationaux du Canada, c'est-à-dire le Musée des beaux-arts du Canada, le Musée national de l'Homme, le Musée national des sciences et de la technologie et le Musée national des sciences naturelles, de remplir leurs fonctions de la meilleure façon possible;

— d'examiner le rôle des petits musées bénéficiant de l'aide financière du gouvernement du Canada par rapport à celui des Musées nationaux du Canada, et de faire des recommandations quant à leurs activités et à leurs rapports avec les Musées nationaux du Canada.

Le Groupe de travail consultera des particuliers et des regroupements. Ces consultations se feront également auprès des employés et des administrateurs des Musées nationaux du Canada, du personnel et des membres de l'Association des musées canadiens, des représentants des gouvernements provinciaux, des ministères du gouvernement canadien assumant des responsabilités concernant la protection du patrimoine, ainsi que des experts du secteur de la muséologie, partout au Canada.

En plus d'examiner le processus d'élaboration de la politique et les arrangements administratifs au sein des Musées nationaux du Canada, le Groupe de travail se penchera sur le rapport entre les Musées nationaux du Canada et la mission des provinces à l'égard des musées.

Il établira de plus une comparaison entre l'appui administratif et financier accordé aux Musées nationaux du Canada et celui dont bénéficient les établissements équivalents d'autres pays.

ANNEXE B

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LES MUSÉES NATIONAUX

Patricia Bovey, directrice de l'Art Gallery of Greater Victoria, Victoria (Colombie-Britannique)

Roland Doré, directeur de l'École polytechnique de Montréal, Montréal (Québec)

Jane Thompson Edwards, présidente du Comité du festival des arts et membre du Conseil du comité organisateur des XV^e Jeux olympiques d'hiver, Calgary (Alberta)

Clément Richard **(co-président)**, vice-président d'entreprise marketing et développement des affaires de Lavalin Inc., Montréal (Québec)

Paul Soucy, directeur de la Galerie Restigouche, Campbellton (Nouveau-Brunswick)

Peter Swann, directeur du Seagram Museum, Waterloo (Ontario)

William Withrow, C.M. **(co-président)**, directeur du Musée des beaux-arts de l'Ontario, Toronto (Ontario)

SECRÉTARIAT

Directeur
David Bartlett

Associés
Margaret Dryden
Rhonda Ferderber
Pierre Théberge

Adjointe administrative
Suzanne Murphy

Réviseur
Georges Royer

Recherchiste
Micheline Levasseur

Opératrice de traitement de textes
Lise Villeneuve

Experts-conseils
James R. Bailey
Marlene Catterall

ANNEXE C

LISTE DES MÉMOIRES

Greg Baeker
Executive Director
Ontario Museum Association
(De la part de l'Ontario Museum Association)

David M. Baird
Expert-conseil auprès des musées
et
Ancien directeur
Musée national des sciences et de la technologie

A.W. Frank Banfield
Professor Emeritus
Institute of Urban and Environmental Studies
Brock University
(Ancien directeur du Musée national des sciences naturelles)

William Barkley
Président
Association des musées canadiens
(De la part de l'Association des musées canadiens)

Michael Bell
Director
The McMichael Canadian Collection

Gilles Bonin
Secrétaire
Musée d'art contemporain de Montréal

I.M. Brodo
Chef de la Division de la botanique
Musée national des sciences naturelles

Jean Bruce
Agent de la politique et de la planification
Musées nationaux du Canada

Ruth Bulmer
Présidente du Conseil d'administration
Galerie Restigouche / Centre national d'exposition

Duncan F. Cameron
Director and Chief Executive Officer
Glenbow-Alberta Institute

John B. Carroll
Directeur
Politique d'ensemble
Commission de la Capitale nationale

William Clarke
Deputy Minister
Culture and Recreation
Government of Saskatchewan

Lynne Cohen
Professeur adjoint des arts visuels
et
Andrew Lugg
Professeur agrégé de philosophie
Université de Ottawa

Nina F. Cohen
(Ancien membre du Conseil d'administration)
Musée nationaux du Canada

Alex Colville
(Ancien membre du Conseil d'administration)
Musée nationaux du Canada

E. Jane Condon
Directrice générale
Le Front des artistes canadiens

Stephen L. Cumbaa
Chef
Centre d'identification zooarchéologique
Musée national des sciences naturelles

Jacques Dalibard
Directeur général
Le Fondation canadienne pour la protection du patrimoine

Léo A. Dorais
Secrétaire général
Musées nationaux du Canada

Alan Gregg Finley
Doctoral candidate
University of New Brunswick
(Ancien directeur du Musée du Nouveau-Brunswick)

Shirley Jeanne Foster
Yukon Historical and Museums Association

Anne Fox
Conseil d'artisanat du Nouveau-Brunswick
Directrice provincial du Conseil canadien de l'artisanat

Harold Gabriel
Chairman
Board of Trustees
DesBrisay Museum/National Exhibition Centre

Carolle Gagnon
Directrice
Société du Musée du Séminaire de Québec

James B. Gallagher
President
Ottawa-Hull Society
Archaeological Institute of America

Patricia Grattan
Curator
Art Gallery
Memorial University of Newfoundland

Fran Greenblatt
Président
Conseil d'administration
Les amis du Musée national des sciences naturelles

H. Rae Grinnell
Président
Musée canadien du ski

Evelyn Hansen
President
Alberta Museums Association

Paul F. Healy
Associate Professor
Department of Anthropology
Trent University

John Hobday
Directeur administratif
La Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman

David Humphries
Director/Curator
Swift Current National Exhibition Centre

Kiyo Izumi
Professor
Faculty of Environmental Studies
School of Urban and Regional Planning
University of Waterloo

Gerald Jessop
Director
Moose Jaw Art Museum/National Exhibition Centre

Lee Jolliffe
Museum Consultant

Hélène Lamarche
Secrétaire
La Société des musées québécois
(De la part de La Société des musées québécois)

Phyllis Lambert
Directrice
Centre Canadien d'Architecture

Richard M. Le Hir
Président du Conseil d'administration
Musée de la civilisation

Martin Lewis
Director
Historic Sites
The Regional Municipality of Waterloo

Anne Manuel
Director
Newfoundland and Labrador Crafts Development Association

L'honorable René J. Marin
Président du Conseil d'administration
Société canadienne des Postes

Joseph Martin
Directeur
Musée des beaux-arts du Canada

Glenda Milrod
Chef
Service de diffusion
Musée des beaux-arts de l'Ontario

J. William McGowan
Directeur
Musée national des sciences et de la technologie

Roald Nasgaard
Conservateur en chef
Musée des beaux-arts de l'Ontario

J.R. Nursall
Président
Conseil canadien de biologie

Yvon Pageau
Membre
Conseil d'administration
Musée nationaux du Canada

Andrée Gibeault Paradis
Directrice et rédactrice en chef de la revue
Vie des arts

Navin Parekh
Président
et
Mauri A. Jalava
Président intérimaire du Comité culturel du patrimoine
Conseil ethnoculturel du Canada

L'honorable Red Pedersen
Minister
Culture and Communications
Government of the Northwest Territories

L'honorable Gérard Pelletier
Président du Conseil d'administration
Musée nationaux du Canada
(de la part du Conseil d'administration)

Mary West Pratt
St. Mary's Bay, Newfoundland

Barbara A. Ramsay
Présidente du Groupe canadien
Institut International pour la conservation

Siegfried Rempel
Consultant en conservation
Centre Canadien d'Architecture

David Ross
Conservateur
Parc national de Lower Fort Garry

M. Colleen Shaughnessy
Chairman
Health, Sciences, Arts and Communication Division
and
Lana Dryden
Coordinator
Art Conservation Techniques Program
Sir Sandford Fleming College

F.S. Skelton
Vice-Président
Relations communautaires
Joseph E. Seagram et Fils, Limitée

Doris Smith
Présidente
Les amis du Musée des beaux-arts du Canada

Colin Stevens
Director
Estavan National Exhibition Centre
et
Président
Conseil des centres nationaux d'expositions

Ursula Surtees
Director/Curator
Kelowna Centennial Museum and National Exhibition Centre

Henri Têtu
Directeur général
Direction des parcs et lieux historiques
Parcs Canada

Ann W. Thomas
Conservateur adjoint des photographies
Musée des beaux-arts du Canada

J. Sproull Thomson
Chief Curator
Newfoundland Museum

Doug Todgham
Chef
Développement
Musée des beaux-arts de l'Ontario

Vincent Tovell
Président
Cercle canadien des arts décoratifs

James A. Tuck
Research Professor
Department of Anthropology
Memorial University of Newfoundland

Norman Walford
Chef de l'administration et secrétaire
Musée des beaux-arts de l'Ontario

Peter Weinrich
Directeur exécutif
Conseil d'artisanat canadien

J. Thomas West
Directeur / Conservateur
Temple de la renommée des sports du Canada

Alan Wilkinson
Conservateur
Sculpture moderne
Musée des beaux-arts l'Ontario

S.F. Wise
Président
Comité de l'archéologie
La Fondation du patrimoine ontarien

ANNEXE D

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

Darryl Allan
Curator
Fort Frances Museum and Recreational Cultural Centre

Richard M.H. Alway
Warden, Hart House
University of Toronto
et
Membre
Conseil d'administration
Museés nationaux du Canada

Michael Ames
Director
Museum of Anthropology
University of British Columbia

Brian Anthony
Directeur administratif
Conférence canadienne des arts

B. Elliot Avedon
Director
Museum and Archives of Games
University of Waterloo

Dave Babiuk
Assistant Deputy Minister
Culture and Recreation
Government of Saskatchewan

Greg Baeker
Executive Director
Ontario Museum Association

Harry Baglow
Communities Studies Specialist
Department of Community and Cultural Affairs
Government of Prince Edward Island

David M. Baird
Expert-conseil auprès des musées
et
Ancien directeur du Musée national des sciences et de la technologie

A.W. Frank Banfield
Professor Emeritus
Institute of Urban and Environmental Studies
Brock University
et
Ancien directeur du Musée national des sciences naturelles

Claudette Marullo Barbaud
Vice-présidente
Conseil d'administration
Musée d'art contemporain de Montréal

William Barkley
Director
British Columbia Provincial Museum
et
Président
Association des musées canadiens

David Barr
Directeur adjoint
Musée royal de l'Ontario

Phyllis Begg
Directrice adjointe
Élaboration des programmes
Programme des expositions mobiles
Musées nationaux du Canada

Corporal Pierre Bélanger
Service central des relations publiques
Direction générale de la Gendarmerie royale du Canada

James W. Bell, Junior
Information et vulgarisation
Centre des sciences de l'Ontario

Michael Bell
Director
The McMichael Canadian Collection
et
Secrétaire-trésorier
Association des musées canadiens
et
Comité des politiques vis-à-vis du gouvernement et de l'opinion publique
Association des musées canadiens

Keilor Bentley
Director
Owens Art Gallery
Mount Allison University

Brenda Berck
Expert-conseil auprès des musées
et
Comité des politiques vis-à-vis du gouvernement et de l'opinion publique
Association des musées canadiens

Georges Bernier
Directeur
Programme des expositions mobiles
Musées nationaux du Canada

M.V. Bezeau
Directeur – Cérémonial
Ministère de la Défense nationale
et
Président
Comité des musées des Forces canadiennes

Jean Bilodeau
Directeur – Services de soutien
Ministère des Affaires indiennes et du Nord

Jo-Anne Birnie Danzker
Director
Vancouver Art Gallery

Brad Blain
Director
Kitchener-Waterloo Art Gallery

Jean Sutherland Boggs
Adjointe spéciale au Ministre
Ministère des Communications
et
Ancienne directrice du Musée des beaux-arts du Canada

Bruce Bolton
Directeur
Musée David M. Stewart

Gilles Bonin
Secrétaire du Conseil d'administration
Musée d'art contemporain de Montréal

James W. Borcoman
Conservateur des photographies
Musée des beaux-arts du Canada

Pierre Boucher
Sous-ministre
Ministère des Affaires culturelles
Gouvernement du Québec

Ronal Bourgeois
Directeur
Programmes d'appui aux musées
Musées nationaux du Canada

Edmund Bovey
Président
Groupe de travail sur le financement des arts au Canada

Martin Bowe
Director
Newfoundland Museum

William J.S. Boyle
Director
Art Gallery at Harbourfront

Shirley Bracewell
Acting Director
Norman Mackenzie Art Gallery
University of Regina

R. Bradford
Directeur associé
Musée national de l'aviation

Marty Brent
Superviseur – Patrimoine culturel et musées
Ministère des Affaires civiques et culturelles
Gouvernement de l'Ontario

Nicole Brindle
Responsable de l'accueil
Centre muséographique de l'Université Laval

Marcel Brisebois
Directeur général
Musée d'art contemporain de Montréal

Irwin M. Brodo
Chef, Division de la botanique et de l'Herbier national du Canada
et
Conservateur, section de Lichenologie
Musée national des sciences naturelles

Janet Brooke
Conservateur de l'art Européen
Musée des beaux-arts de Montréal

Jean Bruce
Agente de la politique et de la planification
et
Adjointe au directeur
Musée des beaux-arts du Canada

Suzel Brunel
Directeur des communications
Musée des beaux-arts de Montréal

Susan Burke
Curator
Joseph Schneider Haus

Susan Burley
Culture and Recreation
Government of Saskatchewan

Duncan F. Cameron
Director and Chief Executive Officer
Glenbow-Alberta Institute

George K. Campbell
Membre du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

John B. Carroll
Directeur
Politique d'ensemble
Commission de la Capitale nationale

Tom Carson
Sous-ministre adjoint, Ministère de la culture, du patrimoine et des loisirs
Gouvernement du Manitoba

Joan Chalmers
Membre du Groupe de travail sur le financement des arts au Canada

Larry Chernikoff
Associate Director for Policy and Programs
American Association of Museums

Manfred Cilella
Special Activities Coordinator
American Association of Museums

Ian Clark
Délégué permanent auprès de l'UNESCO
et
Ancien Secrétaire général
Musées nationaux du Canada

Bill Clarke
Deputy Minister
Culture and Recreation
Government of Saskatchewan

Allan Clarke
Travelling Exhibitions Officer
Newfoundland Museum
and
President
Museum Association of Newfoundland and Labrador

Nina Cohen
Ancien membre du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Joy Cohnstaedt
Sous-ministre
Ministère de la culture, du patrimoine et des loisirs
Gouvernement du Manitoba

Victoria Collins
Public Programmes Officer
Newfoundland Museum
and
Treasurer
Museum Association of Newfoundland and Labrador

Jane Condon
Directrice générale
Le Front des artistes canadiens (CAR/FAC)

Mela Constantinidi
Agent des arts visuels
Section des arts visuels
Conseil des Arts du Canada

Gary Conway
Executive Director
Canadian Artists' Representation, Ontario (CARO)

Frank Corcoran
Directeur adjoint des Programmes publics
Musée national de l'Homme

Marie Couturier
Directrice
Programme international
Musées nationaux du Canada
et
Présidente
ICOM Canada

David Craig
Director
Eye Level Gallery
and
Member
Nova Scotia Coalition

Stephen L. Cumbaa
Chef, Centre d'identification zooarchéologique
Musée national des sciences naturelles

Glen Cumming
Director
Art Gallery of Hamilton

Brian Cuthbertson
Head of Heritage
Department Culture, Recreation and Fitness
Government of Nova Scotia

Raymond Cyr
Président du Conseil d'administration
Musée d'art contemporain de Montréal

Yves Dagenais
Directeur de l'administration et du financement
Musée des beaux-arts de Montréal

Soeur Gabrielle Dagnault
Directrice
Musée des Ursulines de Québec

Jean Daigle
Université de Moncton

Gilles Daigneault
Critique d'art
Le Devoir

Jacques Dalibard
Directeur général
La Fondation canadienne pour la protection du patrimoine

Alex T. Davidson
President
Royal Canadian Geographical Society
et
Ancien sous-ministre adjoint
Parcs Canada

Leighton Davis
Director/Curator
Saint Mary's University Art Gallery

Ernie DeCoste
Conservateur
Technologie des communications
Musée national des sciences et de la technologie

Tatiana Démidoff-Séguin
Présidente
Conseil québécois de la sculpture

Donna Devide
Ministère de la culture, du patrimoine et des loisirs
Gouvernement du Manitoba

Luc D'Iberville-Moreau
Directeur
Le Château Dufresne, Musée des arts décoratifs de Montréal

Ken Doherty
Director
Timmins Museum: National Exhibition Centre
et
Membre
Conseil des centres nationaux d'expositions

Paul Donahue
Directeur adjoint
Collections et recherches
Musée national des sciences et de la technologie

Léo A. Dorais
Secrétaire général
Musées nationaux du Canada

Guy Doré
Directeur
Musée de la civilisation

Lucille Doucette
Director
West Kootenay Cultural Society/National Exhibition Centre
et
Membre du Conseil des centres nationaux d'expositions

Donna Dul
Directrice
Direction des Ressources historiques
Ministère de la culture, du patrimoine et des loisirs
Gouvernement du Manitoba

Rick Duckles
Executive Director
British Columbia Museums Association

Louis Dugal
Vice-président
Musée et archives du Séminaire de Québec

Fritz du Parc
Conservateur de l'art européen ancien
Musée des beaux-arts de Montréal

Jean-Luc Dupuis
Président du Conseil d'administration
Musée régional Laure Conan

Alan R. Emery
Directeur
Musée national des sciences naturelles

Graham Esler
Conservateur en chef
Musée de la monnaie
Banque du Canada

Charles Farrar
Directeur
Musée du Séminaire de Sherbrooke
Centre d'exposition Léon Marcotte

Terry Fenton
Director
Edmonton Art Gallery

Tom Fielding
Director
Cultural Services Branch
Provincial Secretary
Government of British Columbia

Morris Flewwelling
Director
Red Deer and District Museum and Archives
and
Chairman
Government Relations Committee
Alberta Museums Association

Ligeia Z. Fontaine
Editor, Publications
American Association of Museums

Michel Forest
Trésorier
La Société des musées québécois

André Fortier
Directeur général
Groupe de travail sur le financement des arts au Canada
et
Ancien membre du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

John Fortier
Director
Provincial Museum of Alberta

Shirley Jeanne Foster
Yukon Historical and Museums Association

Robert Frame
Assistant Director
Nova Scotia Museum

W.B. Frost
Assistant Deputy Minister
Cultural Affairs, Historical Resources and Youth Services
Department of Culture, Recreation, and Youth
Government of Newfoundland

Carolle Gagnon
Directrice
Musée et archives du Séminaire de Québec

Donald Gibson
Director
Division of General Programs
National Endowment for the Humanities

Harvey Goldberg
Conseiller principal
Projets spéciaux
Ministère des Affaires indiennes et du Nord

Geraldine Joan Goldfarb
Membre
Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Ricardo Gomez
Représentant national
Le Front des artistes canadiens (CAR/FAC)

Edythe Goodridge
Chef des arts visuels
Conseil des Arts du Canada

Claude Gosselin
Directeur
Centre international d'art contemporain
et
Vice-président
La Société des musées québécois

Richard Graburn
Director
The Nickel Arts Museum
University of Calgary

Patricia Grattan
Curator
Art Gallery
Arts and Culture Centre
Memorial University of Newfoundland

Val Greenfield
Director/Curator
Alberta College of Art Gallery
and
Vice-President
Alberta Association of Art Galleries

Marjorie Halpin
Senior Curator
Museum of Anthropology
University of British Columbia

Roger B. Hamel
Président
Chambre de Commerce du Canada
et
Ancien membre du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Evelyn Hansen
President
Alberta Museums Association

Ruth Hargraves
Legislative Coordinator
American Association of Museums

Lynette Harper
Acting Director of the Museum
Prince of Wales Northern Heritage Centre
Government of the Northwest Territories

Peter Harris
Director
Rodman Hall Arts Centre, a National Exhibition Centre

Ted Hart
Director
The Whyte Museum of the Canadian Rockies

Bev Hebb
Administration Officer
Department of Culture, Recreation and Fitness
Government of Nova Scotia

H. David Hemphill
Directeur général
Les musées de l'Homme et de la nature du Manitoba

Mary E. Herbert
Head of Continuing Education
Nova Scotia College of Art and Design
and
Member
Nova Scotia Coalition

John Hobday
Directeur administratif
La Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman

Mark Holton
Curator
Confederation Centre Art Gallery and Museum

Peter Homulos
Directeur
Réseau canadien d'information sur le patrimoine
Musées nationaux du Canada

Claudette Hould
Membre du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Betty Howatt
Chairman
Board of Governors
Prince Edward Island Museum and Heritage Foundation

Gayle Hupperson
Executive Director
Saskatchewan Museums Association

Nancy Hushion
Responsable des arts plastiques
Conseil des Arts de l'Ontario

Jeanne Hughes
Présidente
La Société historique de l'Ontario

George Ignatieff
Chancelier
Université de Toronto
et
Ancien Président du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Kim Igoe
Museum Assessment Program Coordinator
American Association of Museums

Robin Inglis
Director
Vancouver Maritime Museum

Sharilyn Ingram
Directrice
Services de la planification et de la gestion
Musées nationaux du Canada

Bob Janes
Head of the Northern Science Institute
c/o Prince of Wales Northern Heritage Centre
Government of the Northwest Territories

Mary Jane Jim
Vice-Chairperson Social Programs
Culture and Heritage
Council for Yukon Indians

André Juneau
Directeur général des politiques
Ministère des Affaires culturelles
Gouvernement du Québec

Linda Kelly-Quinlan
Directrice
Centre national d'expositions de Fredericton
et
Membre du Conseil des centres nationaux d'expositions

Barry Kelsey
Assistant Deputy Minister
Ministry of Provincial Secretary and Government Services
Government of British Columbia

George Kidd
President
Board of Trustees
Art Gallery of Greater Victoria

William Kirby
Chef
Banque d'œuvres d'art
Conseil des Arts du Canada

Walter J. Kozar
Directeur général
Institut canadien de conservation
Musées nationaux du Canada

Edward Krahn
Museums Advisor, Heritage Branch
Department of Tourism, Heritage and Cultural Resources
Government of the Yukon

Pamela Kroeger
Directrice
Musée et centre des arts
L'Université Laurentienne

Kersti Krug
Directrice adjointe
Administration et Opérations
Musée des beaux-arts du Canada

Françoise L'Abbé
Directrice artistique
Corporation du Centre d'art de Baie St-Paul

Claude Laberge
Gestionnaire en opérations de vérification
Bureau du Vérificateur général du Canada

Jim Lahey
Directeur général
Services d'aide à la direction
Ministère des Affaires indiennes et du Nord

Robert Lalonde
Vérificateur général adjoint
Direction générale des opérations en vérification
Bureau du Vérificateur général du Canada

Hélène Lamarche
Secrétaire
La Société des musées québécois

Bernard Lamarre
Président du Conseil d'administration
Musée des beaux-arts de Montréal

Phyllis Lambert
Directrice
Centre Canadien d'Architecture

Christopher Laing
Directeur adjoint
Programmes publics
Musée national des sciences et de la technologie

Martha Langford
Conservateur en chef
Musée canadien de la photographie contemporaine

Louise Leclair
Chef
Division des services au public
Musée national des sciences naturelles

L'honorable Omer Léger
Ministre
Ministère du Tourisme, Loisirs et Patrimoine
Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Richard M. Le Hir
Président du Conseil d'administration
Musée de la civilisation

Francine Lelièvre
Directrice des expositions
Musée de la civilisation

Honourable Mary LeMessurier
Minister
Alberta Culture
Government of Alberta

Louis Lemieux
Expert-conseil auprès des musées
et
Ancien directeur du Musée national des sciences naturelles

Bernard Lévy
Éditeur
Science et Technologie

Martin Lewis
Director of Historic Sites
Regional Municipality of Waterloo

J. Ron Longstaffe
Canadian Forest Products Limited
et
Ancien vice-président du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Linda Loving
Haut fonctionnaire en arts et Directrice adjointe
Ministère des Affaires civiques et culturelles
Gouvernement de l'Ontario

Yun-Foo Lum
Directeur
Recherche et développement des réseaux et normes des communications
Ministère des Communications

Ian Lumsden
Director
Beaverbrook Art Gallery

Michael Lundholm
Directeur
Direction des services d'architecture
Musées nationaux du Canada

John Lunn
Director
Museums Services
Alberta Culture
Government of Alberta

Dawn Lutes
Présidente
Association des Musées du Nouveau-Brunswick

George F. MacDonald
Directeur
Musée national de l'Homme

Jane Mahut
Director
Koffler Art Gallery

L'honorable René J. Marin
Président du conseil d'administration
Société canadienne des Postes
et
Ancien vice-président du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Jean-Claude Marsan
Vice-président du Conseil d'administration
Musée des beaux-arts de Montréal

Joseph Martin
Directeur
Musée des beaux-arts du Canada

Nicole Martin
Sous-ministre adjoint
Ministère des Affaires culturelles
Gouvernement du Québec

John G. McAvity
Directeur administratif
Association des musées canadiens

Gerald McCarthy
Deputy Minister
Department of Education
Government of Nova Scotia

J. William McGowan
Directeur
Musée national des sciences et de la technologie

David McInnes
Agent pour les musées
Ministère de la culture, du patrimoine et des loisirs
Gouvernement du Manitoba

Diane McLaren
Treasurer
Art Gallery of Greater Victoria

Alan McNairn
Directeur
Musée du Nouveau-Brunswick

Wendy McPeake
Agent d'édition
Musée national des sciences et de la technologie

Theresa Michel
Public Affairs Specialist
Institute of Museum Services

André Michel
Directeur
Musée de Sept-Iles

Dann Michols
Secrétaire général adjoint
Services à la Corporation
Musées nationaux du Canada

Linda Milrod
Director
Mendel Art Gallery (Saskatoon Gallery and Conservatory Corporation)

Mary Misner
Director/Curator
Grimsby Public Art Gallery
et
Présidente
Association des galeries publiques de l'Ontario

Jacqueline Mondy
Responsable des communications
Musée de la civilisation

Rollande Montsion
Directeur principal
Opérations en vérification
Bureau du Vérificateur général du Canada

Wayne Morgan
Comité exécutif
Association des musées canadiens

Sue Morhun
Member
Oliver Heritage Society Museum and Archive
and
President
British Columbia Museums Association

Cimon Morin
Directeur intérimaire
Musée national des Postes

Guy Morin
Directeur général
Place des Arts

James Morrison
Dean of Arts
St. Mary's University
and
President
Federation of Nova Scotian Heritage
and
Member
Nova Scotia Coalition

Maria Muehlen
Chef intérimaire
Section de l'art inuit
Ministère des Affaires indiennes et du Nord

L'honorable Lily Munro
Ministre
Ministère des Affaires civiques et culturelles
Gouvernement de l'Ontario

Sean Murphy
Service d'ophtalmologie
Centre hospitalier Royal Victoria
et
Ancien président du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Laurent Nadon
Directeur adjoint
Services de gestion
Musée national des sciences et de la technologie

Judith Nasby
Director
The MacDonald Stewart Gallery

Robert W. Nichols
Secrétaire général adjoint
Programmes nationaux
Musées nationaux du Canada

Randy Norberg
Sous-ministre adjoint
Affaires culturelles
Ministère des Affaires civiques et culturelles
Gouvernement de l'Ontario

Mern O'Brian
Director
Dalhousie Art Gallery
and
Member
Nova Scotia Coalition

Paddy O'Brien
Assistant Director and Curator of Modern Art
London Regional Art Gallery

Andrew Oliver, Jr.
Director, Museum Program
National Endowment for the Arts

Trudy Oliver
Curator of History
Prince Edward Island Heritage Foundation

Michael O'Rourke
Sous-ministre
Ministère du Tourisme, Loisirs et Patrimoine
Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Bernard Ostry
Président et chef de la direction
TV Ontario
et
Ancien secrétaire général
Musées nationaux du Canada

Yvon Pageau
Professeur
Université du Québec à Montréal
et
Membre du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Philip Palmer
Services juridiques
Ministère des Communications

Monique Parent-Dufour
Conseil d'administration
Musée d'art contemporain de Montréal

J. Gordon Parr
Directeur général
Centre des sciences de l'Ontario

L'honorable Gérard Pelletier
Président du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Dale Perry
Director
Heritage Branch
Department of Tourism, Heritage and Cultural Resources
Government of the Yukon

Carol Phillips
Director
Winnipeg Art Gallery

Jean Pigott
Présidente
Commission de la Capitale nationale

Alexandre Pincombe
Membre
Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Walter Pitman
Directeur administratif
Conseil des Arts de l'Ontario

Guy Plamondon
Directeur
Direction de la promotion artistique
Affaires extérieures Canada

Jean-Marie Poitras
Président
Musée et archives du Séminaire de Québec

Nancy Poole
Director
London Regional Art Gallery

Timothy Porteous
Ancien directeur
Conseil des Arts du Canada
et
Ancien membre d'office
Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Gerry Potoczny
Directeur adjoint
Programme du nouvel édifice
Musée des beaux-arts du Canada

Robert Rabinovitch
Sous-secrétaire d'État
Secrétariat d'État

Kristine Ramaeker
Program Officer
Institute of Museum Services

Barbara Ramsay
Présidente du Groupe canadien
Institut international pour la conservation

Bernard Ransom
Historic Sites Officer
Newfoundland Museum

William Richards
Executive Assistant to
The Assistant Secretary for Museum Programs
Smithsonian Institute

David Richeson
Director
Saskatchewan Western Development Museums

Bernard Riordon
Director/Curator
Art Gallery of Nova Scotia

Peter Roberts
Directeur
Conseil des Arts du Canada
et Membre d'office
Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Debbie Robichaud
Directeur adjoint intérimaire
Opérations régionales
Programmes d'appui aux musées
Musées nationaux du Canada

Luke Rombout
Directeur général
Palais de la civilisation

Teya Rosenberg
Assistant to the Training Officer
Museum Association of Newfoundland and Labrador

Elizabeth Ross
Executive Director
Federation of Nova Scotian Heritage
and
Member
Nova Scotia Coalition

Leo Rosshandler
Directeur
Collection Lavalin

Steve Rothwell
Gestionnaire adjoint
Centre d'art indien
Ministère des Affaires indiennes et du Nord

Jean-Marie Roy
Président du Conseil d'administration
Musée du Québec

Bernard Schaller
Directeur
Musée d'art de Joliette

Barbara Schneider
Director
National Museum Act Program
Smithsonian Institute

Ian Scott
Director
Prince Edward Island Heritage Foundation

Ken Seiling
Chairman of the Regional
Municipality of Waterloo

Gary Selig
Director
Desbrisay Museum/National Exhibition Centre
et
Membre
Conseil des centres nationaux d'expositions

Peter Sepp
Directeur administratif
Association des galeries publiques de l'Ontario

Gyde Shepherd
Directeur adjoint
Programmes publics
Musée des beaux-arts du Canada

Lynn Elliott Sherwood
Agent du Conseil privé
Secrétariat de l'appareil gouvernemental
Bureau du Conseil privé

Michael Shoreman
Contrôleur
Musée royal de l'Ontario

Spencer F. Skelton
Vice-président
Relations communautaires
Joseph E. Seagram & Fils, Limitée

Brydon Smith
Directeur adjoint
Collections et recherche
Musée des beaux-arts du Canada

Greg Smith
Chef intérimaire
Division des opérations techniques
Musée national des sciences naturelles

Maurice Smith
Director
Marine Museum of the Great Lakes at Kingston
and
President
Ontario Museum Association

Rose-Marie Blair Smith
Vice-Chairperson Finance
Culture and Heritage
Council for Yukon Indians

Art Sorensen
Deputy Minister
Culture and Communications
Government of the Northwest Territories

Mary Sparling
Director
Mount Saint Vincent University Art Gallery
and
Member
Nova Scotia Coalition

Mira Spivak
Membre du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Jack Staff
Directeur
Direction de la coordination et du développement social du Nord
Ministère des Affaires indiennes et du Nord

Louis Stephen
Deputy Minister
Department of Culture, Recreation and Fitness
Government of Nova Scotia

Colin Stevens
Director
Estevan National Exhibition Centre
et
Président
Conseil des centres nationaux d'expositions

Candace Stevenson
Director
Nova Scotia Museum
and
Director, Education Resource Services Program
Department of Education
Government of Nova Scotia

Mrs. David M. Stewart
Présidente
Musée David M. Stewart
et
Présidente
Le Château Dufresne, Musée des arts décoratifs de Montréal

Victor J. Suthren
Directeur
Musée canadien de la guerre

Thomas H.B. Symons
Vanier Professor of Canadian Studies
Trent University

Ilia-Marie Tamplin
Director
Art Gallery of Peterborough

Sonya Tanner
Registraire
Musée royal de l'Ontario
et
Vice-President
Ontario Museum Association

Robert Taylor
Politique du patrimoine
Ministère des Communications

William E. Taylor, Junior
Directeur
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
et
Ancien directeur du Musée national de l'Homme

Lynn Teather
Academic Co-ordinator
Museums Studies Program
University of Toronto

Shirley L. Thomson
Secrétaire général
Commission canadienne pour l'UNESCO

Rosita Lesueur Tovell
Membre
Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Vincent Tovell
Président
Cercle canadien des arts décoratifs

François Tremblay
Responsable des collections
Musée de la civilisation

Nicole Tremblay
Sous-ministre adjoint
Ministère des Affaires culturelles
Gouvernement du Québec

Rodrigue A. Tremblay
Membre
Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

Raymond Troke
Directeur adjoint
Coordination des programmes
Programmes d'appui aux musées
Musées nationaux du Canada

Jane Turnbull-Evans
Programme Officer
Visual Arts
Saskatchewan Arts Board
and
Past President
Saskatchewan Museums Association

Barbara A. Tyler
Assistant Director Programs
Glenbow-Alberta Institute
et
Vice-président
Association des musées canadiens
et
Président
Comité des politiques vis-à-vis du gouvernement et de l'opinion publique
Association des musées canadiens

Sylvija Ulmanis
Directrice déléguée
Programmes éducatifs
Société de la Maison des sciences et des techniques

Guy Vadeboncœur
Conservateur
Musée David M. Stewart
et
Ancien président
Association des musées canadiens

André Villeneuve
Vice-président
Société canadienne des Postes

Ian Vincent
Director
The George R. Gardiner Museum of Ceramic Art
and
Past President
Ontario Museum Association

John Vollmer
Senior Curator
Glenbow – Alberta Institute

Malcolm Wake
Directeur
Musée de la Gendarmerie royale du Canada

Robert Waller
Vice-président du Groupe canadien
Institut International pour la Conservation

J.P. Wallot
Archiviste fédéral
Archives publiques du Canada

Robert D. Watt
Director
Vancouver Museum

David Webber
Director
Confederation Centre Art Gallery and Museum
and
Chairman
Atlantic Provinces Art Gallery Association

Renée Wells
Directrice
Musée du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Patricia Williams
Secretary to the Accreditation Commission
American Association of Museums

Wilma Wood
Executive Director
Alberta Museums Association

Cuyler Young
Directeur
Musée royal de l'Ontario

George Zielinski
Chef de cabinet du Secrétaire général
et
Secrétaire auprès du Conseil d'administration
Musées nationaux du Canada

ANNEXE E

CONCLUSIONS DU RAPPORT SUR LES MUSÉES NATIONAUX ET LES COMMUNAUTÉS LOCALES

A. Les musées tels que les perçoit la collectivité locale

1. Il est bien connu que les musées ont pour mandat de collectionner, préserver et exposer ce qui a trait au passé et de là dépend la façon dont les personnes perçoivent et décrivent les musées.
2. On accorde une grande importance au rôle que jouent les musées dans la préservation des souvenirs culturels et la continuité de la société ainsi que dans le développement de la fierté populaire et du sentiment d'appartenance. Bien des observations concernaient la façon dont cette mission pouvait être accomplie plus efficacement.
3. Le besoin de normes d'excellence pour ce qui est préservé et exposé est bien compris mais on a l'impression que les gens se sentent exclus en raison de la nécessité d'avoir des connaissances spéciales pour apprécier les collections.
4. Le mandat qu'ont les musées de répandre les connaissances, d'interpréter le passé, de le rapprocher du présent et d'entrevoir l'avenir n'est pas bien connu, ce qui est certainement une carence.
5. Il y a encore beaucoup à faire pour rendre la culture canadienne vivante pour les Canadiens et les visiteurs au moyen de techniques modernes de communications dans les musées et à l'intention du public.
6. On peut faire encore beaucoup pour attirer l'attention des Canadiens et de la population locale sur les musées.
7. On considère que la Corporation des musées a plutôt ajouté au fardeau administratif des institutions et leur a permis moins de souplesse dans l'exécution de leur mandat.
8. Les opinions sont variées sur la question des sources de revenu pour les musées.

B. Rôle des musées dans la collectivité locale

1. Dans l'ensemble la population n'a pas l'impression d'être propriétaire des musées, n'en est pas fière et ne s'en estime pas responsable. Les musées sont perçus comme un produit qui doit être consommé, non pas comme une part excitante et dynamique de la vie de la région de la capitale, l'objet de visites pour les amis ou parents.
2. La population locale est la première audience, le premier artiste, le premier vendeur des musées. C'est le baromètre de la façon dont les musées arrivent à susciter un sentiment d'appartenance et de fierté culturelle.
3. Il existe une certaine histoire locale qui devrait faire partie des Musées nationaux, qui a de l'importance au niveau national et local ou qui est importante pour le développement de la collectivité en tant que capitale et par conséquent pour la Nation.

4. Il existe des institutions, des attractions, des événements locaux et des artistes ou experts dans d'autres domaines qui pourraient donner de l'importance aux collections des musées, les rendre vivantes et aider à les interpréter. L'établissement de liens entre tous ces aspects de la collectivité permettrait de mieux apprécier le patrimoine local et les musées eux-mêmes.

5. En ce qui concerne les collections, il serait nécessaire d'avoir plus d'interprétation, de démonstration dynamique et d'activités. Il faut montrer le rapport qui existe entre elles et la vie des gens, le présent, les questions d'actualité et l'avenir.

6. Il serait bon d'aller encore plus loin, d'augmenter leur présence dans la collectivité et d'avoir un rôle plus dynamique pour inspirer l'intérêt, la curiosité et la recherche du savoir.

7. Les opinions sont variées sur les rapports qui existent entre la présence d'institutions nationales et le manque de galeries et de musées régionaux. Les points de vue diffèrent aussi sur la façon dont les musées compensent cette carence. Selon l'opinion publique, la culture locale et le patrimoine local devraient être plus présents dans les musées. Le besoin d'avoir une galerie régionale est reconnu à l'unanimité.

8. Les visites des écoles sont le point principal des programmes destinés aux écoles mais il y a encore beaucoup à faire afin de créer un sentiment d'appartenance et d'appréciation critique de la culture parmi les jeunes. Le rôle des musées est de faire des arts et de la culture partie intégrante du processus d'éducation.

9. Les bénévoles ont un rôle important dans les programmes des musées et font le lien avec la collectivité locale.

10. Il faudrait qu'il y ait plus de rapports entre l'érudition populaire et les musées nationaux, ainsi qu'entre les musées et les autres établissements qui dispensent les connaissances, l'enseignement et la culture.

11. Les musées ont un rôle plus décisif à jouer pour inciter les canadiens à visiter la Capitale et les renvoyer chez eux avec un fort sentiment de fierté et d'excitation, convaincus que tous les Canadiens devraient connaître la capitale.

N.B. Le Groupe de travail avait demandé à M^{me} Marlene Catterall d'effectuer une enquête sur la perception du rôle, du rendement et des possibilités des quatre musées fédéraux dans la Région de la capitale nationale. Elle eut une quarantaine d'entrevues avec les personnes suivantes. Le rapport complet de cette enquête est à la disposition du public.

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Susan Annis
Présidente
Conseil des Arts d'Ottawa

Bernard Bélanger
Secrétaire général
Collège de l'Outaouais

Jean-Claude Bergeron
Coordonnateur des Arts
École secondaire De-La-Salle

Nancy Bourgone
Directrice administrative
Conseil des Arts d'Ottawa

Patricia Bovey
Director
Art Gallery of Greater Victoria

Sue Braun
Trustee
Thunder Bay Board of Education

Hugh Burwell
Surintendant
Conseil scolaire d'Ottawa

John Carroll
Directeur de la politique d'ensemble
Commission de la Capitale nationale

Marc Denhez
President, Heritage Ottawa Development Incorporated (HODI)
Incoming President,
Heritage Ottawa

Elaine de Temple
Coordonnatrice des Services aux enfants
Bibliothèque publique d'Ottawa

Marion Dewar
Ancienne mairesse d'Ottawa

Pat Durr
Ancienne présidente
Le Front des artistes canadiens (CAR/FAC)

Alan Emery
Directeur
Musée national des sciences naturelles

Brian Fraser
Director Internal Communications
Bell Northern Research

Mayo Graham
Coordonnateur des arts visuels
Ville d'Ottawa

Fran Greenblatt
Président
Les Amis du Musée national des sciences naturelles

Yolande Griser
Directrice
Centre de recherche en civilisation franco-ontarienne
Université d'Ottawa

Roger Guindon
Ancien recteur
Université d'Ottawa

Andy Haydon
Président
Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton

Toddy Kehoe
Ancien conseiller régional
Ancien président du Comité consultatif de la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton

Larkin Kerwin
Président
Conseil national de recherches Canada
(Ancien membre d'office du Conseil d'administration des Musées nationaux du Canada)

Trudy LeCaine
Membre du Comité consultatif des arts
Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton

Lynn Legate
Chef du Service de consultation
Bibliothèque publique d'Ottawa

Michel Légère
Maire de Hull

Margaret Main
Chef des Services aux adultes
Bibliothèque publique d'Ottawa

Joseph Martin
Directeur
Musée des beaux-arts du Canada

William McGowan
Directeur
Musée national des sciences et de la technologie

Glenn Moore
Directeur général
Office du tourisme et des congrès de la Capitale du Canada

Sylvie Morel
Directrice adjointe intérimaire des Programmes publics
Musée national de l'Homme

Del Muise
Professor
History Department
Carleton University

Marie-Jeanne Musiol
Responsable de la Galerie Montcalm
Maison du Citoyen

Bob Perrin
Directeur général du Holiday Inn
Président du Comité des conférences de l'Office du tourisme et des congrès de la Capitale du Canada

Jean Pigott
Présidente
Commission de la Capitale nationale

Leslie Reid
Chef du Programme des arts visuels
Université d'Ottawa

Rolf Schliewen
RES Policy Research Inc.

Bernie Shindler
Président
La Fondation du Centre des arts d'Ottawa

Doris Smith
Présidente
Les Amis du Musée des beaux-arts du Canada

Stuart Smith
Président
Conseil des sciences du Canada

Eileen Sutherland
Chef intérimaire
Division de l'éducation et de la vulgarisation
Musée national des sciences et de la technologie

Bill Townshend
Former Director of Education
Kitchener-Waterloo Board of Education

Gerry Turcotte
Président
Institut de recherches d'Ottawa-Carleton

Yvon Vadeboncœur
Conseiller
Commission scolaire de Hull

Vina Waddell
Board Secretary
Nepean Museum

ANNEXE F

GROUPE DE TRAVAIL SUR LES MUSÉES NATIONAUX

DOCUMENT DE TRAVAIL

MARS 1986

Introduction

Le Groupe de travail sur les musées nationaux a été constitué pour examiner le mandat et les activités de la Corporation des Musées nationaux du Canada, c'est-à-dire à la fois ses services à la communauté muséologique et ses responsabilités concernant les quatre musées nationaux (de l'Homme, des sciences naturelles, des sciences et de la technologie et des beaux-arts), et les autres musées qui y sont associés (de la guerre, de l'aviation et de la photographie contemporaine).

Le but du Groupe de travail consiste à évaluer les résultats de l'application de la *Loi sur les musées nationaux* de 1968 et de la politique nationale des musées de 1972 et à faire rapport au ministre des Communications, en formulant des recommandations. L'Annexe III explique la terminologie utilisée dans ce document de travail. L'échéance pour la soumission du rapport est le 31 mai 1986.

Le Groupe de travail a l'intention de consulter de nombreux représentants de la communauté muséologique ainsi que les gouvernements, les particuliers et les organismes qui s'intéressent à la protection et à la mise en valeur du patrimoine. Par conséquent, nous serons heureux de recevoir leurs observations et leurs commentaires.

Le délai fixé au Groupe de travail l'amène à cerner les points qui semblent avoir le plus d'importance pour permettre une juste évaluation de l'application des politiques mises en place depuis les dix-huit dernières années.

Bien sûr, beaucoup d'autres sujets intéressent la communauté muséologique et mériteraient notre attention. Il fallait néanmoins faire des choix. C'est pourquoi nous nous concentrerons sur :

— les problèmes fondamentaux que pose la gestion des Musées nationaux et l'application des divers programmes fédéraux d'appui aux musées;

les questions qui se prêtent davantage à l'élaboration d'une politique *fédérale* qui tient compte des responsabilités des autres intervenants (provinces, municipalités, secteur privé).

Il nous faudra donc considérer que :

Premièrement, l'exploitation et le soutien des Musées impliquent une participation fédérale à plusieurs niveaux. Cette participation diffère pour les musées qui sont la propriété du gouvernement fédéral et pour ceux qui ne le sont pas. Le Groupe de travail reconnaît d'emblée que le Canada est une fédération pluraliste, décentralisée, et qu'on doit respecter cette réalité dans l'élaboration d'une politique fédérale sur les musées, comme dans d'autres domaines.

Deuxièmement, une politique fédérale, nous semble-t-il, ne peut pas faire fi du contexte historique qui nous a conduit à la situation actuelle. Il n'est pas question de repartir à zero. Les musées fédéraux et les activités qui s'y rattachent ont mis au-delà d'un siècle à se développer. La présente étude n'est qu'une petite étape dans ce cheminement historique. Nous voulons que nos recommandations puissent s'avérer utiles et facilement applicables.

Troisièmement, le problème du financement fait déjà l'objet de l'étude du Groupe de travail sur le financement des arts au Canada. Nous espérons que les conclusions de ce groupe, dont les travaux ont débuté il y a quelques mois, nous seront transmises au moins sous forme préliminaire, avant que débute la rédaction de notre rapport.

C'est pour éviter de faire double emploi que l'examen des moyens de financement fournis aux musées par le gouvernement fédéral et par d'autres sources ne seront pas les éléments les plus importants de notre étude. *

Notre document de travail se divise donc en deux parties : la première porte sur les musées fédéraux et la seconde, sur la participation du gouvernement fédéral aux activités des autres musées.

Pour faciliter la discussion, nous avons rédigé un certain nombre de questions, précédées parfois d'une brève introduction pour en situer le contexte.

En mars et en avril, le Groupe de travail s'entretiendra en privé avec des intervenants de tous les coins du Canada afin de recueillir des renseignements et des commentaires sur les questions identifiées dans le Document. Le Groupe de travail est également prêt à considérer d'autres problèmes que la communauté muséologique pourra soulever. Il envisage aussi de demander des études spéciales à des experts-conseils sur des questions reliées à son mandat.

Nous voulons amorcer un dialogue dynamique avec tous ceux qui s'intéressent à ces questions. C'est pourquoi nous comptons sur la vigilance et la diligence de toutes les personnes intéressées, pour nous faire parvenir leurs commentaires sous la forme que chacun voudra bien choisir. Il est entendu que les intervenants ont le choix de répondre aux questions qui apparaissent dans le document. Il nous sera cependant très difficile de tenir compte des documents qui nous parviendront après le 18 avril 1986. Notre adresse postale est la suivante :

* Il n'en reste pas moins que des sommes importantes sont en jeu. Selon les états financiers des Musées nationaux, les frais d'exploitation de la Corporation et des musées qu'elle regroupe se chiffraient à 86 millions de dollars pour l'exercice de 1984-1985, y compris environ 8,5 millions en subventions et en contributions à d'autres musées, et 13 millions en services (hébergement en particulier) fournis à titre gracieux par d'autres ministères. Le total du budget augmentera considérablement avec l'inauguration des nouveaux édifices tels que le Musée national de l'Homme, de l'aviation, de la photographie contemporaine et le Musée des beaux-arts du Canada.

Groupe de travail sur les Musées nationaux
Tour Journal nord
300, rue Slater
Ottawa (Ontario)
K1A OC8

Téléphone : (613) 990-4300

Le fait que la constitution du Groupe ait été bien accueillie par la communauté muséologique est encourageant. Nous comptons maintenant sur vous pour nous aider à parvenir à des conclusions solides et pratiques susceptibles de consolider les musées pour les générations actuelles et futures.

Clément Richard
Co-président

William Withrow, C.M.
Co-président

PARTIE I

Les quatre musées nationaux

Cette partie traite essentiellement des quatre musées nationaux, soit :

— le Musée national de l'Homme (y compris le Musée canadien de la guerre);
— le Musée national des sciences naturelles;
— le Musée national des sciences et de la technologie (y compris le Musée national de l'aviation);
— le Musée des beaux-arts du Canada (y compris le Musée canadien de la photographie contemporaine).

Ces musées ont en commun d'appartenir au gouvernement du Canada et leurs collections revêtent une importance nationale et universelle. Les quatre musées nationaux ont une longue et tumultueuse histoire. Il faut se rappeler qu'ils ont été réunis en corporation par la *Loi sur les musées nationaux* (c.21 5.1 1967-1968) qui a créé un seul et unique conseil d'administration. Aux termes de la Loi, :

> « La Corporation a pour fins de présenter les produits de la nature et les œuvres de l'homme ayant trait plus particulièrement, mais non pas exclusivement, au Canada, de façon à susciter, dans tout le Canada, un intérêt à leur égard et à en propager la connaissance ».

La Corporation a été autorisée à poursuivre les activités normales d'un musée, c'est-à-dire :

— collectionner, classer, conserver et exposer des objets d'art et d'artisanat;
— entreprendre ou parrainer des recherches pertinentes;

— publier des documents;

— entreprendre ou parrainer des programmes de formation dans les professions connexes;

— établir une liaison avec d'autres musées et universités;

— offrir des services techniques à d'autres organismes selon les modalités que peut approuver le Ministre;

— entreprendre les activités accessoires à la réalisation de ses fins (Il s'agit d'un résumé; pour une description exacte, se reporter à la Loi.).

La Loi prévoit la nomination, par le gouvernement et à la recommandation du Conseil d'administration de la Corporation, d'un « directeur » pour chaque musée, qui « dirigera, au nom du Conseil », l'activité du musée dont il est nommé directeur. La Loi prévoit également la nomination d'un secrétaire général de la Corporation à titre amovible par le gouverneur en conseil. Aux termes de la Loi, le secrétaire général assume la direction et l'administration des affaires de la Corporation « au nom du Conseil » pour toutes les questions qui ne relèvent pas juridiquement du directeur du musée ou d'une autre personne. Avec l'assentiment du Ministre, le Conseil peut adopter des règlements en vertu desquels il délègue certaines de ses fonctions au secrétaire général ou aux directeurs de musée. Il peut également créer des comités consultatifs.

La structure des Musées nationaux a créé une confusion évidente quant aux pouvoirs, aux responsabilités et à l'imputabilité du Ministre, du Conseil, du secrétaire général et des directeurs.

Cette confusion administrative est aggravée par le fait que la Corporation et ses musées composants sont assujettis à la gamme complète des lois, des règlements et des politiques qui gouvernent la Fonction publique. Le Conseil, les directeurs et le secrétaire général n'exercent donc pas le plein contrôle sur la nomination et la rémunération du personnel, de même que sur les budgets d'immobilisation et d'entretien des bâtiments, par exemple.

Il existe déjà deux autres modèles de structure pour des organismes responsables du patrimoine. La Fondation canadienne pour la protection du patrimoine, par exemple, est une société totalement indépendante et peut poursuivre ses activités virtuellement à l'abri des contraintes systémiques. D'autre part, la Direction des parcs et lieux historiques nationaux fonctionne comme une direction d'un ministère, où les contraintes systémiques sont sans doute le lot du quotidien, mais avec des directives claires et uniformes en ce qui a trait aux responsabilités, au pouvoir et à l'imputabilité. Le Groupe de travail est conscient que les Musées nationaux ont, selon l'expression qui a cours, « hérité du pire des deux mondes ».

Les Musées nationaux doivent entre autres assumer les responsabilités suivantes :

— effectuer des recherches sur la vie et sur les activités de l'homme, au Canada et ailleurs, de la préhistoire à notre époque. En consigner les résultats. Réunir et préserver les œuvres d'art et d'artisanat qui témoignent de ces activités;

— illustrer la vie artistique, scientifique et quotidienne de nos ancêtres à différentes périodes de l'histoire et entrevoir ce que l'avenir pourrait nous réserver;

— rassembler et analyser les preuves matérielles du passé et de son évolution par la géologie, la biologie et d'autres sciences descriptives;

— garder des collections de référence faisant autorité;

— servir de centre pour l'échange des idées et pour la présentation d'expositions au Canada et ailleurs dans le monde;

— examiner le passé, le présent et l'avenir du Canada au bénéfice de tous les Canadiens quel que soit leur lieu de résidence;

— constituer un lieu d'intérêt majeur pour tous les visiteurs de la capitale nationale.

Bien sûr, toutes ces responsabilités sont partagées avec des musées qui n'appartiennent pas au gouvernement fédéral, avec des bibliothèques et des archives (fédérales ou autres), avec des écoles, des universités, des maisons d'édition, avec la télévision publique et un éventail d'autres institutions. Où donc devraient s'insérer les Musées nationaux?

PARTIE I A

Thème : **Rôle des principaux musées fédéraux qui sont la propriété du gouvernement fédéral**

Question 1

a) Quels objectifs le gouvernement fédéral devrait-il fixer aux quatre musées nationaux? Pour quelle raison?

b) Les Musées nationaux essaient-ils d'assumer des fonctions ou de fournir des services que d'autres musées pourraient et seraient mieux en mesure d'assumer ? Négligent-ils certaines activités dont ils devraient s'occuper ?

c) A quelle priorité chacune des quatre institutions devrait-elle se livrer eu égard à son rôle comme :

— attraction pour les trois millions et demi de visiteurs qui séjournent chaque année dans la capitale ?

— centre de production pour les services de vulgarisation ? :

- par des expositions itinérantes ?
- par des films, des publications, des émissions, des bandes magnétoscopiques et d'autres techniques audio-visuelles ?

— centre de recherches ?

— service de référence ?

— collectionneur et conservateur pour les générations futures ?

— source de prêt d'objets d'art et de conseils techniques pour d'autres musées ?

— interlocuteur avec des institutions étrangères similaires de classe internationale où se reflète un mélange distinct de réalités matérielles et de traditions culturelles ?

— service d'une autre forme appropriée pour les musées nationaux, compte tenu d'un pays de nature fédérale, décentralisée et pluraliste ?

PARTIE I B

Thème : **Pertinence de la *Loi sur les musées nationaux* de 1968, efficacité de la Corporation comme structure administrative des quatre musées nationaux et moyen permettant à ces derniers de mieux assumer leur rôle**

Question 2 La Loi de 1968 est-elle pertinente et la Corporation est-elle efficace dans son administration des quatre musées nationaux ? Quels en sont les lacunes et les points forts ? (se reporter à l'Annexe III pour la définition des termes).

Question 3 En général, quelle structure recommanderiez-vous pour chaque musée et pour l'ensemble des quatre ? Cette question comporte deux éléments :

a) les liens réunissent les musées, avec ou sans « corporation », agissant comme mécanisme de contrôle ou tampon;
b) les relations entre les musées (pris séparément ou sous la forme d'une « corporation » dirigeante) et le gouvernement.

Question 4 a) En supposant le maintien d'un conseil ou la création de plusieurs conseils d'administration ou de direction quels devraient en être les pouvoirs et les responsabilités ? Sur quels critères la sélection des membres du conseil devrait-elle reposer ?

b) Comment devrait-on partager les pouvoirs entre le Ministre, le(s) conseil(s), les gestionnaires et le personnel professionnel des musées ?

Question 5 Les quatre musées nationaux sont presque entièrement subventionnés par le gouvernement fédéral. Les recettes sont minimes comparativement au budget total et sont habituellement versées aux fonds consolidé du gouvernement.

a) Devrait-on éponger une partie des coûts des quatre musées nationaux avec les recettes provenant :

— de frais d'entrée ?
— de la vente de biens et de services ?
— des frais administratifs sur les prêts ?
— des services auxiliaires (boutiques, restaurants, stationnement, par exemple) ?
— d'autres sources ?

b) Est-il souhaitable que les quatre musées nationaux recherchent des dons en nature ou en espèce, ou des contributions du secteur privé (sociétés ou particuliers) pour :

— les coûts d'immobilisation ?
— les achats ?
— les coûts d'exploitation ?
— les expositions ou les programmes spéciaux ?
— autres fins ?

PARTIE II

Musées non fédéraux

Cette partie porte sur la raison d'être et l'application des politiques et des programmes fédéraux à l'égard des musées qui n'appartiennent pas au gouvernement canadien. Chaque institution peut être, par exemple, :

— sous la responsabilité directe d'un gouvernement provincial;

— juridiquement autonome tout en étant soutenue substantiellement par une province;

— musée municipal;

— musée universitaire;

— musée communautaire;

— musée spécialisé dépendant de l'appui d'un groupe particulier; — musée privé.

Ce n'est qu'en 1972, dans une allocution importante, que le secrétaire d'État de l'époque avait annoncé un changement d'orientation caractérisé par une politique de « démocratisation et de décentralisation ». Par cette politique, le gouvernement fédéral entendait assumer le leadership du développement muséologique au Canada tout en aidant financièrement les activités susceptibles de :

— permettre à une plus grande partie de la population d'accéder aux Musées nationaux par des expositions itinérantes, des prêts, des muséobus et d'autres projets similaires;

— consolider d'autres musées canadiens, en particulier ceux qu'on désigne sous l'appellation de « musées associés »;

— créer un réseau pan-canadien de centres nationaux d'exposition;

— offrir un certain nombre de services au réseau muséologique canadien, notamment en ce qui a trait à la conservation, au catalogage et à la formation professionnelle.

La Corporation des musées nationaux du Canada, à la suite de sa politique de 1972, a été chargée d'élaborer et d'appliquer les « Programmes nationaux ».

L'ensemble des programmes nationaux comprend à l'heure actuelle :

a) des programmes applicables à tout le réseau, y compris aux quatre musées nationaux :

— l'Institut canadien de conservation

— le Réseau canadien d'information sur le patrimoine

— le Programme international

b) des programmes d'appui aux musées et à la population à l'extérieur de la capitale :

— expositions mobiles

— appui aux musées

— appui à l'enregistrement

— appui à l'amélioration et à l'achat d'équipement

— appui à la conservation
— musées associés
— centres nationaux d'exposition
— musées spécialisés
— appui aux expositions
— appui aux activités spéciales
— appui à la formation

PARTIE II A

Thème: Rôle du gouvernement fédéral et efficacité de son aide au réseau muséologique à travers les programmes nationaux

Question 6e a) Y a-t-il des responsabilités qui devraient uniquement incomber au gouvernement fédéral ? Inversement, y a-t-il des activités des musées non fédéraux que le gouvernement devrait laisser entièrement aux autres ?

b) Devrait-il y avoir des programmes d'aide offerts aux musées non fédéraux? Sur quels critères devrait-on se baser pour déterminer la participation éventuelle du gouvernement fédéral ? Quels objectifs ces programmes devraient-ils viser ?

Ces questions soulèvent des problèmes de nature différente :

i) Un problème de nature constitutionnelle –
Personne ne s'objectera, par exemple, à ce que le gouvernement fédéral participe à la négociation d'ententes internationales qui établiraient des normes de protection et de procédures douanières pour les expositions internationales. Personne ne contestera également que le gouvernement fédéral ne s'intéresse que de loin, voire nullement, aux programmes muséologiques conçus comme des instruments pédagogiques pour l'école primaire. Où faudrait-il alors situer la frontière d'intervention du gouvernement fédéral ?

ii) Un problème lié à l'importance relative des institutions –
Il serait tentant, mais sans doute trop facile, de proposer que le gouvernement fédéral limite son action aux « grands » musées qui ne lui appartiennent pas mais qui détiennent une collection dite nationale ou internationale. Mais il faut se rappeler que beaucoup de petits musées cependant, en particulier les musées spécialisés, abritent des collections d'une importance « nationale » égale à celles des grands musées. Ces petits musées devraient-ils être intégrés aux programmes fédéraux et dans l'alternative, sous quelle forme et selon quels critères ?

iii) Problèmes communs –
La quasi totalité des institutions muséologiques sont prises avec des problèmes de recherche, de formation professionnelle, de conservation, de communication et d'assurance. Devrait-il y avoir des programmes fédéraux pour résoudre ces problèmes ? (Voir les questions 9 à 12).

Question 7 Selon votre expérience personnelle, jugez-vous que la politique nationale des Musées nationaux de 1972 a répondu à toutes vos attentes ? Quels éléments jugez-vous êtes valables ou non ? Quels changements souhaiteriez-vous?

Question 8 Quelle est la nature des relations que devraient entretenir les quatre musées nationaux avec l'ensemble du réseau muséologique pan-canadien ? Les programmes nationaux devraient-ils privilégier certains musées plutôt que d'autres ? Si oui, sur quel critère devrait-on se baser pour accorder une telle préférence ?

Question 9 Par l'intermédiaire des différents conseils subventionnaires, le gouvernement fédéral contribue à la recherche universitaire dans les sciences pures, appliquées, médicales, sociales et humaines. Devrait-il soutenir la recherche muséologique par ces mêmes organismes ou par des programmes distincts ?

Question 10 Le gouvernement fédéral a-t-il un rôle à jouer dans la formation, le perfectionnement professionnel et les conditions de travail en muséologie ? Si oui, lequel ?

Question 11 L'Institut canadien de conservation a été créé pour remédier à certains problèmes de conservation à travers le Canada. Est-ce là une responsabilité fédérale ? Si oui, le gouvernement fédéral devrait-il mettre l'accent sur le travail de conservation lui-même ou sur la recherche fondamentale, ou sur les deux à la fois ?

Question 12 Le Réseau canadien d'information sur le patrimoine devrait-il être maintenu ? Quelle est son utilité actuelle et potentielle ?

Question 13 Les ressources financières étant limitées, quel volet des programmes nationaux (existants ou restructurés) devrait-on soutenir davantage ?

PARTIE II B

Thème: **Moyens qui permettraient de mieux réaliser les objectifs actuels ou révisés de la politique fédérale à l'égard des musées non fédéraux**

Question 14 De quelle structure devrait relever l'administration des programmes d'appui aux musées non fédéraux ?

- du ministère des Communications ?
- de chacun des quatre musées nationaux ?
- de la Corporation des musées nationaux re-structurée ou non ?
- du Conseil des arts du Canada ?
- d'un nouveau conseil représentant les usagers des services ?
- des gouvernements provinciaux ?
- d'un nouveau conseil du patrimoine suggéré par le Comité Applebaum-Hébert sur la révision de la politique culturelle ?
- d'un autre organisme ?

Question 15 a) Dans quelle mesure les gouvernements provinciaux devraient-ils être associés à l'élaboration d'une politique et à l'application et à l'évaluation des programmes ? Les programmes devraient-ils être les mêmes pour toutes les provinces ?

b) Devrait-on envisager un programme de subventions fédéral-provincial à parts égales dans certains cas ? Dans l'affirmative, quels critères devrait-on respecter ?

Question 16 Vous êtes-vous déjà trouvé dans une situation où le gouvernement fédéral avait contribué aux coûts d'immobilisation des institutions muséologiques puis avait laissé l'exploitation de ces dernières à la province ou à d'autres sources? Cela a-t-il posé un problème ? Dans l'affirmative, comment pourrait-on l'éviter ou le résoudre ?

Question 17 Les quatre musées nationaux devraient-ils avoir accès aux programmes d'appui des musées ? Si oui, sur la même base que ceux-ci ou en quels termes ?

Question 18 Les associations muséologiques devraient-elles avoir accès aux programmes d'appui fédéraux ? :

— subventions de fonctionnement ?

— financement de projets ?

— contrats de service ?

— création de fonds de dotation ?

Définitions

Selon les remarques qui suivent, nous voulons préciser la terminologie employée dans le présent document.

Musée désigne une institution publique ou privée sans but lucratif qui a la responsabilité de collectionner, classer, conserver et présenter des preuves tangibles du monde naturel ou de la vie et des activités humaines.

Beaucoup de bâtiments historiques publics ou privés sont aussi des musées qui abritent souvent des collections muséologiques. Les parcs nationaux et provinciaux et les réserves naturelles pourraient également se mériter l'appellation de « musées de la nature ». Néanmoins, le Groupe de travail ne prévoit pas s'attarder aux musées de ce genre, et les exclut donc de son champ de recherche.

De même, le Conseil international des musées englobe les jardins zoologiques, les jardins botaniques et les planétariums dans sa définition de « musées ». Le Groupe de travail ne critique pas cet emploi, mais ne prévoit pas s'intéresser beaucoup à ce genre d'établissement.

Les **quatre musées nationaux** désignent les quatre institutions suivantes :

— le Musée national de l'Homme, y compris le Musée canadien de la guerre;

— le Musée national des sciences et de la technologie, y compris le Musée national de l'aviation;

— le Musée national des sciences naturelles;

— le Musée des beaux-arts du Canada y compris le Musée canadien de la photographie contemporaine.

Lorsqu'on parle de la **Corporation des musées nationaux du Canada** ou plus simplement de la **Corporation**, on veut dire l'organisme central qui contrôle et offre ses services aux quatre musées nationaux en plus d'administrer les programrnes nationaux.

Pour désigner l'organisation dans son ensemble, c'est-à-dire son axe et ses rayons, nous employons une périphrase du genre « la Corporation et les musées qui la constituent ».

L'expression **programmes nationaux** signifie la liste des programmes qui apparaît à la page 13 du présent Document. En vertu de cette terminologie, les programmes de portée et d'importance nationales administrés par l'un des quatre musées nationaux, comme la Commission archéologique du Canada, sous la direction du Musée national de l'Homme, ne sont pas des « programmes nationaux ».